



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز
المؤسسي في المؤسسات الجزائرية
دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

* زكريا بله باسي

من إعداد الطلبة:

كـ ثورية رضواني

كـ فاطمة ديك

كـ مسعود نملي

الصفة	جامعة الأستاذ	رتبة الأستاذ	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	أ.د. مفيد عبد اللاوي
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ مساعد	أ.د. ديبلي رشدي
مؤطر	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	أ.د. زكريا بله باسي

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز
المؤسسي في المؤسسات الجزائرية
دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

* زكريا بله باسي

من إعداد الطلبة:

كـ ثورية رضواني

كـ فاطمة ديك

كـ مسعود نملي

الصفة	جامعة الأستاذ	رتبة الأستاذ	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	أ.د. مفيد عبد اللاوي
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ مساعد	أ.د. ديبلي رشدي
مؤطر	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	أ.د. زكريا بله باسي

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله

كما أهديتها إلى زوجي الغالي وعائلته الكريمة

إلى أخي وزوجته وأبنائه

إلى كل العائلة الكريمة حفظهم الله عز وجل

وإلى زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

وخاصة زميلتي الغالية العزيزة على قلبي فتيحة خلاوي حفظها الله ورعاها، وإلى كل الأشخاص الذين أحمل

لهم المحبة والتقدير، ومن دعا لي بالخير والتوفيق والسداد.

ثورية رضواني

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من دمهم يجري في عروقي
إلى أطهر حب في الدنيا والديا الغاليين
إلى رفيق دربي وروح فؤادي وسندي في هذه الحياة
زوجي الغالي خالد
إلى فلذة كبدي وفرحة عمري ونور حياتي
أولادي فخر الدين، عمار بلقاسم، حاج عبد الأكرم، سارة
إلى كل الأصدقاء والأحباب
إليكم جميعا أهدي هذا العمل

فاطمة ديك

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله

كما أهديها إلى أهلي وجميع الأبناء

إلى كل العائلة الكريمة حفظهم الله عز وجل

وإلى زملاء الدراسة متمني لهم التوفيق

وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير، ومن دعا لي بالخير والتوفيق والسداد.

مسعود نملي

شكر وعرهان

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نشكره ونحمده
حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى نعمته علينا وبفضله الكريم أن
يوفقنا لإتمام هذا العمل ونسأله تعالى أن ينفعا به راجين منه عز وجل التوفيق والسداد
في باقي مشوارنا البحثي من هذا المنبر نتقدم لكم بجزيل الاحترام والتقدير، وكل من الأساتذة
إلى الأستاذ المشرف والمساعد بله باسي زكرياء وقعيد إبراهيم على مجهوداتهم المبذولة وتوجيهاتهم القيمة التي
أمدونا بها في سبيل إنجاح هذا العمل
كما نقدم الشكر إلى موظفي المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي الذين قدموا لنا يد المساعدة والإجابة على
استمارات الاستبيان.
ونتقدم بالشكر إلى الأستاذ مرزوقي مرزوقي، والزميلة فتيحة خلاوي، على الجهودات القيمة
ونتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها وتقييمها.
والله ولي التوفيق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإبداعية وأبعادها (حساسية المشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة) وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على استمارة استبيان المكونة من جزئين خصص الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين، أما الثاني تم تقسيمه إلى محورين حيث تضمن المحور الأول متغير القيادة الإبداعية موزع على أربعة أبعاد وكل بعد مكون من أربع عبارات، كما تضمن المحور الثاني متغير التميز المؤسسي وكما احتوى على عشرة عبارات.

ولدراسة الحالة استخدمنا أسلوب المسح الشامل وتم توزيع (30) استمارة استبيان على العاملين في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي بجميع فروعها وتم استرجاع الاستمارات الصالحة للتحليل (30) أي بنسبة 100% وتم اعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (spss) للحصول على النسب والتكرار والأوساط الحسابية وكذلك الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، كما تبين أن هناك أثر بين ممارسات القيادة في الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة إلى الحرص على تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من أجل تحسين الخدمة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إبداعية، تميز مؤسسي، المؤسسة التجارية موبيليس.

Summary:

This study aimed to identify creative leadership practices and their dimensions (sensitivity to problems, perseverance, initiative, flexibility) and their impact on achieving institutional excellence in Algerian institutions, a case study of the Mobilis commercial enterprise in El Oued.

To achieve the research objectives, the descriptive analytical method was used, and a two-part questionnaire was relied upon. The first was devoted to the personal data of the respondents, while the second was divided into two axes, where the first axis included the creative leadership variable distributed over four dimensions, and each dimension consisted of four statements. The axis also included The second variable, institutional excellence, contained ten statements.

To study the case, we used a comprehensive survey method, and (30) questionnaire forms were distributed to employees of the Mobilis commercial establishment in the valley in all its branches. (30) questionnaires suitable for analysis were retrieved, meaning 100%. We relied on the Statistical Program for the Human Sciences (SPSS) to obtain proportions, frequencies, and arithmetic means. As well as the connection and influence between the research variables, one of the most important findings of the current study is that there is a positive correlation between creative leadership practices and institutional excellence, and it has also been shown that there is an effect between leadership practices in creativity in achieving institutional excellence. The study recommended that care be taken to create an appropriate work environment for employees in order to improve service.

Keywords: leadership, creative leadership, institutional excellence, Mobilis commercial enterprise.

الفهارس

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الإهداء.
-	شكر و عرفان.
-	الملخص.
I-VI	الفهارس.
أث	المقدمة.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.	
6	تمهيد.
7	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية.
7	الفرع الأول: مفهوم وخصائص القيادة الإبداعية وأهميتها.
9	الفرع الثاني: مراحل وأساليب القيادة الإبداعية.
12	الفرع الثالث: مهارات وأبعاد القيادة الإبداعية.
15	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة للقيادة الإبداعية ومعوقاتهما.
17	المطلب الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي.
17	الفرع الأول: مفهوم وخصائص التميز المؤسسي وأهميته.
19	الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد التميز المؤسسي ودوافعه.
22	الفرع الثالث: أهداف ومتطلبات التميز المؤسسي.
23	الفرع الرابع: محددات التميز المؤسسي ومعوقاته.
25	المبحث الثاني: التراث العلمي السابق (الدراسات السابقة).
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإبداعية.
25	الفرع الأول: الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإبداعية.
30	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة لمتغير التميز المؤسسي.
31	الفرع الأول: الدراسات العربية.
38	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.
38	المطلب الثالث: الدراسات السابقة للمتغيرين معا والتعقيب على الدراسات السابقة.
38	الفرع الأول: بدراسة السابقة لمتغيرين معا (القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي).
39	الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.
43	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس الوادي.	
45	تمهيد.
46	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.
46	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

46	الفرع الأول: تقديم نظرة عامة حول موبيليس.
48	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
50	الفرع الثالث: خدمات مؤسسة موبيليس.
56	الفرع الرابع: نموذج الدراسة.
56	الفرع الخامس: عينة وأدوات الدراسة.
59	المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة.
60	الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير.
60	الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
62	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة).
62	الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري.
63	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.
64	المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.
64	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
64	الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس.
65	الفرع الثاني: توزيع الأفراد حسب العمر.
66	الفرع الثالث: توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.
66	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة.
67	الفرع الخامس: توزيع الأفراد حسب الوظيفة الحالية.
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الدراسة.
68	الفرع الأول: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة الإبداعية.
73	الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التمييز المؤسسي.
75	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.
75	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى الأساسية.
78	الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية.
86	الفرع الثالث: مناقشة النتائج.
89	خلاصة الفصل الثاني.
90	خاتمة.
94	قائمة المصادر والمراجع.
102	قائمة الملاحق.

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
39	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات.	1-1
57	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة.	1-2
59	مقومات ديكارت الخماسي.	2-2
63	اختيار معامل الفاكرونباخ ومعامل الصدق الظاهري.	3-2
64	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	5-2
66	نسبة توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي.	6-2
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة.	7-2
68	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.	8-2
69	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات حساسية المشكلات.	9-2
70	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المثابرة.	10-2
71	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المبادرة.	11-2
72	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المرونة.	12-2
73	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التمييز المؤسسي.	13-2
76	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين حساسية المشكلات والتمييز المؤسسي.	14-2
76	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المثابرة والتمييز المؤسسي.	15-2
77	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المبادرة والتمييز المؤسسي.	16-2
77	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المرونة والتمييز المؤسسي.	17-2
78	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين القيادة الإبداعية والتمييز المؤسسي.	18-2
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين حساسية المشكلات في التمييز المؤسسي.	19-2
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المثابرة في التمييز المؤسسي.	20-2
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المبادرة في التمييز المؤسسي.	21-2
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المرونة في التمييز المؤسسي.	22-2
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين القيادة الإبداعية في التمييز المؤسسي.	23-2

الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
11	يوضح مراحل القيادة الإبداعية.	1-1
14	يوضح أبعاد القيادة الإبداعية.	2-1
15	ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي.	3-1
49	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	1-2
56	نموذج الدراسة.	2-2
57	نسبة توزيع الاستبيان.	3-2
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	5-2
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	6-2
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة.	7-2
68	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.	8-2

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
103	الاستبيان.	01
107	قائمة المحكمين.	02
109	مخرجات برنامج spss.	03

المقدمة

تعد القيادة من المحاور المهمة التي تركز عليها جميع الأنشطة في المؤسسات خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالحدثة، وما يمكن أن نتوقعه في المستقبل من تحولات جذرية في شتى مناحي الحياة، ولم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك المتغيرات المتسارعة مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع، وعليه أصبح من الضروري الظهور قيادة إبداعية تتماشى مع المتغيرات وتتسم بالإبداع وتحفز الهمم وتدعم الابتكار.

يعتبر التميز والإبداع أمرين حاسمين لاستمرارية أي مؤسسة في سوق العمل، باعتبار القيادة عملية تأثير على الآخرين فهي تعمل على توجيه قدراتهم، واهتماماتهم في المسار الذي يضمن الأهداف المنشودة. فإن كان للمؤسسة قائد مبدع مبتكر فإن بالضرورة يكون دائما الأداء متميز وتكون متألفة بين مثيلاتها والعكس صحيح، فنجاح القائد المبدع يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية الإبداعية التي يمارسها في التأثير على العاملين للوصول إلى أداء متميز، لذا في الوقت الحالي أصبح التركيز على القيادة الإبداعية لها أهمية بالغة وكبير جدا في تحقيق التميز وفهم كيفية تنمية وتعزيز الممارسات لدعم الأداء المؤسسي والإبداع في مختلف القطاعات.

إشكالية الدراسة:

نظرا إلى كون التمييز والإبداع مطلبا ضروريا واستراتيجيا لمواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتلاحقة ولإنجاز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل وتحقيقها التمييز بين منافسيها وعلى ضوء مما سبق تمحورت الإشكالية الرئيسية التي نخدم موضوعنا:

ما هو أثر استخدام القيادة الإبداعية في تحقيق التمييز المؤسسي من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس بالوادي؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) هل يوجد علاقة لحساسية المشكلات والتمييز المؤسسي للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي؟.
- 2) هل يوجد أثر للمثابرة في تحقيق التمييز المؤسسي للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي؟.
- 3) هل تساهم المبادرة في تحقيق التمييز المؤسسي للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي؟.
- 4) هل للمرونة أثر فعال في تحقيق التمييز المؤسسي للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي؟.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لممارسات القيادة الإبداعية على التميز المؤسسي.

أسباب اختيار الموضوع:

تناسب التخصص مع الموضوع محل لدراسة.

- الرغبة في الخوض في كل ما هو جديد وقلة البحوث التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي
معا كانت دافعا لاختياره؛

- إدراكا لأهمية القيادة الإبداعية وما لها من تأثير على تحقيق التميز المؤسسي؛

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني القيادة الإبداعية في مؤسسة محل الدراسة، ومدى تحقيق التميز
المؤسسي فيها؛

- كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث.

أهمية الدراسة:

تمكن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني القيادة الإبداعية والسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة
وتساهم في رفع من تنافسيتها في وقت اشتدت فيه حدة المنافسة على جميع الأصعدة، فضلا عن أهمية البحث
ميدانيا والسعي إلى التعرف على مدى وعي العمال للقيادة الإبداعية ومدى سعيهم لتحقيق التميز المؤسسي في
المؤسسة محل الدراسة، وإبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تطوير واستمرارية المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تسعى دراستنا إلى التعرف على ممارسة القيادة الإبداعية في تأثير وتحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال
تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية، والتطرق إلى مفهوم التمي المؤسسي ومختلف مبادئه وأبعاده؛
- إيضاح أهمية وضرة وجود ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز تأثير القيادة الإبداعية ومساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي؛
- واقع القيادة الإبداعية في مؤسسة موبيليس بالوادي؛
- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول القيادة الإبداعية ومكانتها في المؤسسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: ابتداء من مارس إلى ماي 2024.

الحدود المكنية: المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي.

الحدود الموضوعية: تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بكل من القيادة الإبداعية وفي تحقيق التميز المؤسسي.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل نتائج البحث حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على كتب عربية، ومذكرات ماستر ورسائل ماجستير، وأطروحات دكتوراه عربية وأجنبية، مقالات ومجلات علمية.

صعوبات البحث:

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع القيادة الإبداعية حتى أنها شبه معدومة في الجزائر وقليلة في الدول العربية؛

- حداثة الموضوع.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم بحثنا بما يتناسب مع ذلك من خلال تقسيمنا له الفصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تم تقسيم الفصل الأول لمبحثين الأول تناول الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، إذ تم التطرق إلى ماهية القيادة الإبداعية من تعريف وأهمية وخصائص، وكذلك تم عرض المفاهيم العامة للتميز المؤسسي من تعريف ومبادئ وأبعاد وأهمية، والمبحث الثاني تم من خلاله عرض الدراسات السابقة لكل من القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي ولكلاهما معا عربية وأجنبية والتعقيب على هذه الدراسات، المقدمة أما الفصل الثاني تم تقسيمه أيضا لمبحثين الأول إذ تم التطرق فيه الطريقة وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثبات الاستبيان، وتناول المبحث الثاني عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة حيث تم التطرق فيه إلى عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة، عرض وتحليل الإجابات لأفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، اختبار فرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية
والتميز المؤسسي

تمهيد:

جعل الانفتاح الذي شهدته مؤسسات اليوم كل العالم بمثابة سوق واحد، ونتيجة للتطورات السريعة فقد أصبح لا بد عليها التركيز على أهم مورد لديها وهو المورد البشري وجعله كـرأس مال لها وذلك من أجل مسايرة ما يحدث في ديناميكية البيئة وتغيراتها المفاجئة دون سابق إنذار من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، أي الأداء الذي يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات بحيث لا يمكنها الوصول إلى مستوى هذا الأداء إلا بوجود قيادة مبدعة قادرة على رسم وجهة المؤسسة نحو المراتب العليا وتنسيق الجهود لتوجيه العاملين، وذلك من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة التي تترجم في تميز أدائها وبلوغها إلى أهدافها وغاياتها. سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض متغير الدراسة من خلال المبحثين التاليين:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

❖ المبحث الثاني: التراث العلمي السابق (الدراسات السابقة).

المبحث الأول:

الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء بعض المفاهيم النظرية حول كل القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول خصص لدراسة ماهية القيادة الإبداعية، بينما الثاني تطرقنا فيه إلى المفاهيم العامة حول التميز المؤسسي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيم للقيادة الإبداعية:

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى ماهية القيادة الإبداعية، حيث تم تقسيمه إلى أربع فروع، الفرع الأول يتناول مفهوم وخصائص وأهمية القيادة الإبداعية، الفرع الثاني تنطرق فيه خصائص ومراحل القيادة الإبداعية، أما الفرع الثالث نعرض فيه مهارات وأبعاد القيادة الإبداعية، أما معوقات القيادة الإبداعية فسيتم تناولها في الفرع الرابع.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص القيادة الإبداعية وأهميتها:

في هذا الفرع سنتطرق إلى عدة مفاهيم وخصائص للقيادة الإبداعية وأهميتها.

أولاً - مفهوم القيادة الإبداعية:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لى تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة مبدعة قادرة على خلق حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو.

I- مفهوم القيادة:

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الاقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع¹ وبالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الكتاب والمؤلفون والباحثون إلى القيادة من خلالها، وقد تعددت تعريفات هذا المصطلح، بحيث يعكس كل مصطلح وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ تم تعريفها على "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل

¹ طوالة، توفيق، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

تحقيق الأهداف الموضوعية. كما تم تعريفها أيضاً بأنها التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على إتيان السلوك المطلوب لتحقيق رؤية جديدة.¹

II- مفهوم الإبداع:

فالإبداع هو إيجاد شيء جديد لم يكن موجود من قبل سواء كان منتجاً صناعياً أو تجارياً أو كان عملية أو طريقة جديدة أو كان فكرة وتصور مبتكر ويشترط فيه الجدية والأصالة والمنفعة.²

III- مفهوم القيادة الإبداعية:

- عرف قنديل القيادة الإبداعية بأنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.³

- حسب تعريف العبيدي: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الثقافية والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف صغير.⁴

حيث تعني القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأبداع والبيئة المحيطة.

ثانياً: خصائص القيادة الإبداعية:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية، وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص التي حددها فيما يلي:

- الانفتاح نحو التغيير؛

- الرغبة في التعرف على المشكلات، والقضايا الداخلية؛⁵

¹ سامي سليم سالم أبو طه، حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، غزة، جوان 2019، ص77.

² إسراء نجم، عبد الله واد علي، حسون فندي، تأثير القيادة الإبداعية في راس المال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض الكليات، جامعة بغداد، العدد 05، بغداد، 2022، ص 266.

³ قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 163.

⁴ مختار إبراهيمي، سامية إبراهيمي، مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص 246.

⁵ هريو دزابر، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، مجلد 08، عدد 01، 2022، ص05.

- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، الثقة في قدرة غيره على الإنجاز، وتحمل المسؤولية؛
- احترام اختيار الغير؛
- الاكتفاء نحو العلم، واستخدام الثقافة؛
- التوجه نحو المستقبل؛
- تقدير إنجازات الآخرين.¹

ثالثاً: أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات الخاصة والعامة وخاصة منها، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- يعد الإبداع دافعاً أساسياً، العمل فريق العمل، وهذا ما يهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع، لتوليد الأفكار الجديدة؛
- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات، والاستراتيجيات؛
- تساهم في قيادة المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تلعب دوراً هاماً في مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- تساهم في التطوير، والتحسين المستمر، من خلال تشجيع، وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛
- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات؛
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين، وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد، أو خدمة جديدة ويرى الباحث إن أهمية القيادة الإبداعية تتمثل في كونها تنمي المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي، وتزيد من جودة القرارات التي تتخذ في حل المشكلات.

الفرع الثاني: مراحل وأساليب القيادة الإبداعية وصفاتها.

في هذا الفرع سنتطرق إلى ثلاث عناصر ألا وهي مراحل وأساليب القيادة الإبداعية وصفاتها.

أولاً: مراحل القيادة الإبداعية:

تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية أن تمر على عدة مراحل لكي يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية وهي:²

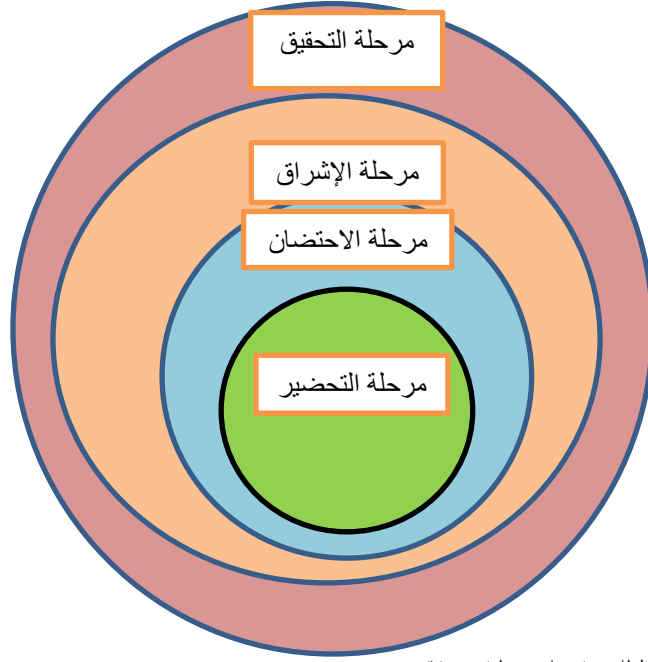
¹ Ahmed Hassan alshekhi, D Osama Abdul Rahman mujallid .the role creative leadership in achieving instional excellence .journal of economic administrative and legal sciences (jeals) vol 7 issue 13 (2023) p 22.

² سامي عبد الكريم الرحاحلة، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديريات المدارس الثانوية والحكومية في محافظة عمان، الأردن سنة 2002، ص ص 46-

1. **مرحلة التحضير:** وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة وإجراء القرارات المختلفة، حيث يتم بعدها محاولات للعمل على شكل حل المشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.
 2. **مرحلة الاحتضان:** وتعرف هذه المرحلة بأنها مرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض والمتوجه نحو الوضوح. ويبدأ هذا المراحل الحسية إلى الرمزية ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية، ثم يحدث الصراع، وهذا يزول عند ظهور شعاع من إشعاعات الإلهام.
 3. **مرحلة الإشراق (الشرارة):** هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم والتي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح والاستثمار والاستنارة أيضاً.
 4. **مرحلة التحقيق:** هي مرحلة اختيار الفكرة للفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود.
- بعد المرور على كل هذه المراحل نصل للفكرة النهائية التي تأتي بالخصائص نفسها وبالوعي والآنية والمصادقية وتتبع كل منا أي الإعداد والحصانة والإشراق بفترة من التحقيق بحيث يكون هناك مصادقية في اختيار الفكرة بناء عليه يتم تحديد شكل الفكرة بالظل المناسب والنهائي والناجح.¹

¹ سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز ال حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بن تميم قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السعودية، 2018، ص ص 17-18.

الشكل (1-1) يوضح مراحل القيادة الإبداعية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات سابقة.

ثانياً: أساليب القيادة الإبداعية:

إن أساليب القيادة في الأمس لا تصلح لليوم والغد، وإن القيادة الفاعلة عليها أن تأخذ بالأساليب المتنوعة والواقعية لاختيار القادة، والهدف من ذلك هو إعادة تشكيل قدرات الرؤساء والقادة ليتحولوا إلى قادة أكثر إبداعاً أو أن يتم إعداد سياسات التطوير والتدريب التي تفضي إلى قيادة إبداعية منتجة ومؤثرة ومتقدمة، إن أساليب القيادة الإبداعية تتعدد حسب طبيعة المنظمات والمجتمعات، وحددها على النحو الآتي:

أسلوب القيادة المشتركة: حيث أن هذا الأسلوب يقوم على المساعدة في صناعة المناخ المناسب للابتكار، وتحفيز الأفراد العاملين على تأدية وظائفهم لنجاح المنظمة وتفوقها. أسلوب القيادة بالأهداف حيث إن هذا الأسلوب يركز على التسلسل لمجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على التنفيذ والإنجاز.

أسلوب القيادة التطوري: ويتمثل هذا الأسلوب بقدرة القادة على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات المستقبلية.

إن هذه الأساليب الثلاثة تمثل الركائز الأساسية المهمة في تحقيق الأهداف، وحل المشكلات في العمل للقائد الذي يتقنها بأفضل شكل ويمكن القول بأن القيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد أثناء توجيه نشاط الجماعة نحو هدف منظم ومشترك، وهناك مكونات أساسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادأة ويعني امتلاك القادة لزمم الأمور، والعضوية وتعني اختلاط القادة بأعضاء الجماعة، والتمثيل ويقصد بذلك دفاعه عن جماعته وتمثيلها، والتكامل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

ويعني ذلك العمل على تخفيف حدة الصراع بين الأعضاء، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، والسيطرة أي تحديد سلوك الجماعة والأفراد في اتخاذ القرارات والتعبير عن الرأي، والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي الثناء على أعضاء الجماعة، والإنتاج أي تحديد مستويات الإنجاز والجهد، كما أن القيادة الإبداعية تحتاج إلى تحقيق التغيير، وتوظيف سمات القيادة الإبداعية لبناء الخطط المستقبلية لكي تبقى المنظمة في الحاضر، وتمتلك نموها في المستقبل.¹

ثالثاً: صفات القيادة الإبداعية **Creative leadership qualities**:

هنالك عدة صفات للقيادة الإبداعية:

1. **الثقة:** يجب أن يتمتع القائد بثقته بذاته وقدراته والآخرين؛ وكنتيجة حتمية لذلك، نجد أن القائد الذي يتمتع بهذه الصفة يحظى بثقة الآخرين فيه، فالثقة هي ركيزة أساسية لدى القائد.
2. **الذكاء:** الذكاء وإن كان فطرياً، إلا أنه من الممكن اكتسابه. سعة الثقافة والاطلاع: لا يكفي أن يتمتع القائد بمؤهلات أو خبرات معينة، ولكن من الأهمية بمكان الاستزادة من الاطلاع وتكوين ثقافات متعددة، لاسيما لدى القادة الذين يعملون في بيئات متعددة.
3. **التخيل والاستنباط:** القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية واستنباط الأمور؛ فلا يكتفي برؤية الظواهر على علاقتها، بل يحللها ويثير التساؤلات التي تقوده إلى حلول غير تقليدية.
4. **قيادة التغيير:** نجد أن القادة الذين يصبون إلى قيادة الآخرين وإحداث طفرات يتميزون بسرعة الاستجابة للمتغيرات، وقبول التغيير، والتعامل معه بإيجابية من خلال التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.²

الفرع الثالث: مهارات وأبعاد القيادة الإبداعية:

في هذا الفرع سنتطرق إلى عنصرين ألا وهما مهارات القيادة الإبداعية وأبعادها.

أولاً: مهارات القيادة الإبداعية:

إن نجاح القيادة الإبداعية يتطلب توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد ضرورية للقائد الناجح، حيث يتوقف نجاح القائد على مدى توفر هذه المهارات لديه، ومدى قدرته على توظيفها أثناء ممارسة العمل وتعامله مع الأفراد الآخرين كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، ودفعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف

¹ العطوي رويدا محمد، وكائنان فواز عبد الحميد، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي كأحد مدخل تحقيق رؤية 2023 للكرة الأرضية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 73.

² BAER, M THE STRENGTH-OF-WEAK-TIES PERSPECTIVE ON CREATIVITY: A COMPREHENSIVE EXAMINATION AND EXTENSION," JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOG y.2010. N (95).PP. 592-601.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

المنظمة ولكي يستطيع القائد ممارسة القيادة الإبداعية عليه أن يكتسب مجموعة من المهارات الإبداعية وتتمثل بما يأتي¹:

- 1- **المهارات الفنية**: أن يكون القائد متقنا للعمل وملما بأعمال الفريق، ويستعمل المعلومات ويحللها، عارفاً بالوسائل والطرق التي تكون كفيلة بإنجاز العمل بالشكل المناسب.
- 2- **المهارات الإنسانية**: التعامل بنجاح مع العاملين ولديه القدرة بالتأثير عليهم، والزيادة من قدرتهم على العطاء والنجاح، والتعرف على متطلبات العمل مع الفريق والعملاء.
- 3- **المهارات الإدارية**: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم وأن ينظر للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أنظمتها وأهدافها وخططها ويجيد أعمال السلطة ويسعى إلى تطوير الكفاءات البشرية والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.
- 4- **المهارات الفكرية**: أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك الاستعداد والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكل الأفكار التي تغير المنظمة وتعمل على تطويرها حسب ظروف ومتطلبات العصر.

ثانياً: أبعاد القيادة الإبداعية:

تتمثل أبعاد القيادة الإبداعية في ما يلي:

1. **الحساسية للمشكلات Problems to Sensitivity²**: وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المحيطة والمختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحيي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً واضحاً.
2. **المثابرة perseverance³**: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد أهم سمات الشخصية المبدعة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي، فالفرد المبدع يكون

1 - الشهراني صقر، الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بقلق الاختبار والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، المجلة الدولية للتنمية، المجلد 01، العدد 07، سنة 2018، ص 47.

2 عبد الله محمد طاهر، رنا خير الدين، هبة خالد بوبكر، دور القيادة الإبداعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 02، سنة 2023، ص 563

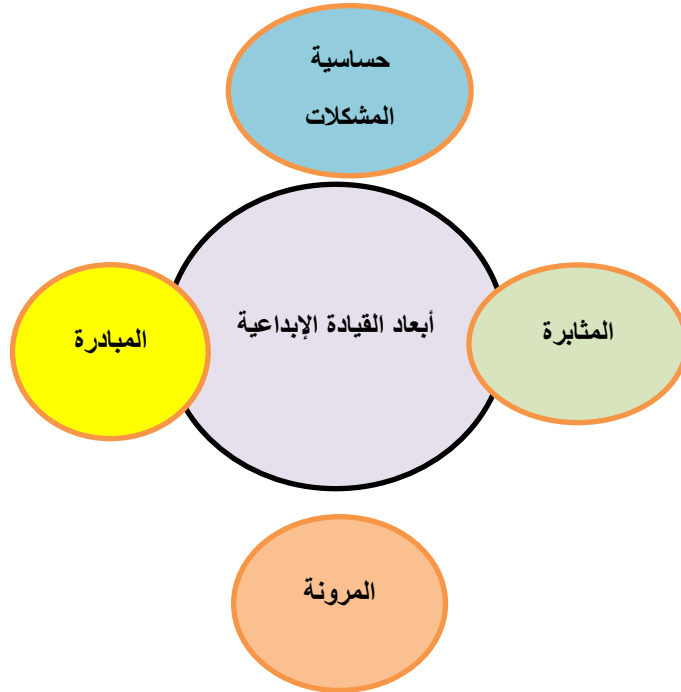
3 رزوق كوثر، والحديدي حسن، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، سنة 2011، ص 59.

محب لروح المخاطرة ومستقل ومتابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح. وهو يبدل ويعدل أفكاره حتى يحقق الأهداف بصورة إبداعية.

3. المبادرة **The initiative**:¹ أن المبادرة هي القدرة على التصرف بوعي وبسرعة في المواقف الحرجة والمختلفة ويشجع القائد المبدع على ريادة الأعمال، ويعمل على خلق منافسة صحية ويتجنب كل أساليب القهر وعدم الاحتراف والمبدعين لديهم شخصيات المبادرة أي السعي إلى البدا بنفسه كمبادرة لتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يدفع المؤسسة على الاعتماد عليهم لإحداث التغيير. ويرجع ذلك إلى قدرتهم على دفع الآخرين نحو إحداث التغيير، فضلاً عن تحويل الاستراتيجيات الجديدة من الإدارة العليا إلى واقع ملموس.

4. المرونة **Flexibility**:² وهي القدرة على التغير من موقف إلى آخر بسهولة والتفكير في اتجاهات مختلفة عدة، وينظر إلى المشكلة من زوايا عدة الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد، وإن المرونة تعني قدرة الفرد على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي السهولة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

الشكل (1-2): يوضح أبعاد القيادة الإبداعية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات سابقة

¹ لالوسي عبد الوهاب عبد الفتاح، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي، دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، مجلد 02، العدد 05، سنة 2016، ص 330.

² إسراء نجم عبد الله، واد علي حسون فندي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة للقيادة الإبداعية ومعوقاتها:

في هذا الفرع سنتطرق إلى عنصرين ألا وهي العوامل المؤثرة للقيادة الإبداعية ومعوقاتها.

أولاً: العوامل المؤثرة في القيادة الإبداعية:

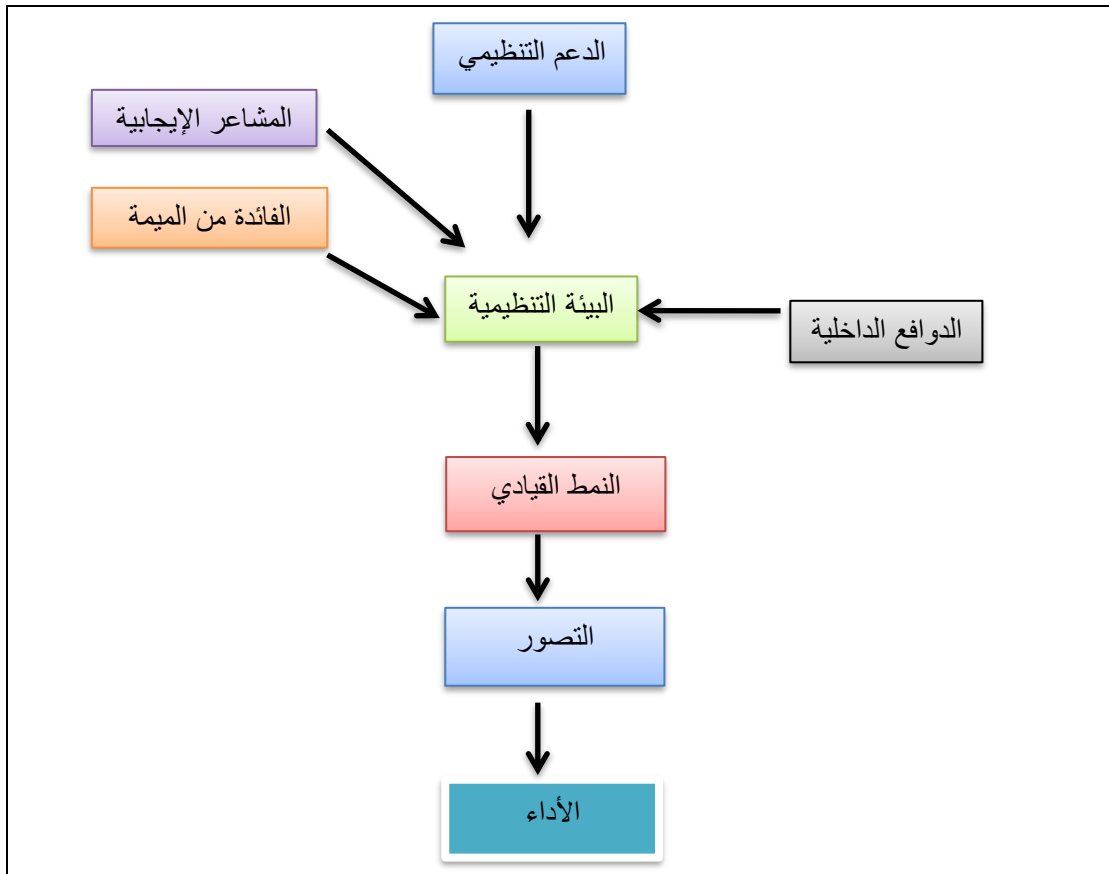
تتأثر القيادة الإبداعية بالعديد من العوامل الذاتية والخارجية ومن هذه العوامل:¹

- ✓ السمات والأنماط الشخصية للقائد، سلوكه، ومنها السمات الجسمية، والنفسية، السلوكية؛
- ✓ أهداف المؤسسة، منها: أهداف قصيرة الأجل وأهداف استراتيجية طويلة الأجل؛
- ✓ نوع المؤسسة من حيث حجمها، نوع إنتاجها، الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع المهام الموجودة فيها، الحوافز، وجماعة العمل.

✓ مل البيئة المحيطة بالمؤسسة، وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية

ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل رقم 03 كالتالي:

الشكل (1-3): ميكانيزمات القيام بالأداء الإبداعي.



المصدر: وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015، ص111.

¹ - سارة زرغوط وسامي بسمة، القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الإبداع، مقارنة مفاهيمه، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مجلد 04، العدد 02، سنة 2021، ص

نستنتج مما سبق أن القدرات الإبداعية للفرد تتأثر بمدى حريته في العمل ومدى إيجابية الموقف البيئي الذي يتواجد به والمواقف التي يتعرض لها ونمط القيادة ودرجة المكافئة وحسن العوامل المؤثرة على الأداء الإبداعي للفرد، وهذه العناصر تتحدد طبيعتها من خلال البناء التنظيمي الذي يعد أحد أهم مقومات الإبداع الإداري.¹

ثانياً: معوقات القيادة الإبداعية:

يمكن حصرها فيما يلي:

1. معوقات شخصية:

تتعلق بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجاراة والمسايرة، والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل - التفكير بعشوائية في حل المشكلات.²

- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛

- انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

2. معوقات تنظيمية:

تتمثل في عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير مباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الإبداع وهي كما يلي:³

- الاستعجال في حل المشكلة حيث إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم

الحلول بناء على ذلك دون أن يلم بها من جميع الجوانب؛

- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقة

للإبداع الإداري حيث أهدأ الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية

لنجاحه وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين؛

- ضعف الثقة بالنفس إن أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه

وبقدراته حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيه للتقليد دون التجديد؛

- التفكير النمطي والامتثال للزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد حيث ان مثل هذه

السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار انه حلاً معيناً وهو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى كما

¹ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة غير منشورة علوم في العلوم الاقتصادية بسكرة قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015، ص 111.

² رجاء الله الرفاعي، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع كلية التربية، جامعة السعودية، سنة 2013، ص 42.

³ الغنيمي بدر محمد، أثر القيادة الإبداعية امن وحماية الشخصيات المهمة، قسم الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة السعودية، سنة 2001، ص 69

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

- تجعله يرى ان الحفاظ على المؤلف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل انسب وان التحديث والتطور يقود إلى المجهول ويعرض للنقد وبالتالي يحجم على المغامرة وإطلاق الخيال ومن تم الإبداع؛
- التبلد الذهني لدى الرئيس الإداري والتخصص الدقيق وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح؛
 - ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري وضعف المستوى الفني والفهم اللازم للأنشطة ومتطلبات العمل وانعدام رغبة في تطوير ذاته الصراع بين المدراء وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقا مهما من معوقات القيادة الإبداعية؛
 - غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

المطلب الثاني: الإطار النظري للتميز المؤسسي:

نظرا لأهمية التميز المؤسسي لأي مؤسسة أو منظمة فهو يضمن بقائها ونموها واستمرارها في خوض غمار المنافسة ومن هنا قسمنا هذا المطلب إلى أربعة فروع حيث يتناول الفرع الأول مفهوم وخصائص التميز المؤسسي وأهميته، أما الفرع الثاني يحتوى على مبادئ وأبعاد التميز المؤسسي ودوافعه، والفرع الثالث أهداف ومتطلبات التميز المؤسسي، محددات ومعوقات التميز المؤسسي سيتم تناولها في الفرع الرابع.

الفرع الأول : مفهوم وخصائص التميز المؤسسي وأهميته:

في هذا الفرع سنتطرق إلى مفهوم التميز المؤسسي وخصائصه وأهميته.

أولا: مفهوم التميز المؤسسي:

قبل التطرق إلى التعاريف المتعددة للتميز المؤسسي سوف نتطرق إلى تعريف التميز أولا، ويقصد به "أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق عليها من مثالياتها في الواقع الميداني، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المؤسسة.¹

تعدد تعاريف التميز المؤسسي إلى كون هناك اختلاف في زوايا رؤية له فيعرف على انه احد أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير المتوقعة من المنافسين وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المؤسسة.²

¹ وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج لنيل ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، سنة 2016، ص 310.

² علاق سارة، تأثير تمكين العاملين على التميز المؤسسي دراسة حالة الجزائرية للمياه، مذكرة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، سنة 2020/2019، ص 20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

بحيث يعرف أيضاً على انه " قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة والتميز والجودة وجهان لعملة واحدة والتميز هو تحقيق ميزة تنافسية وهو مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ وانعكاس لفكر الإدارة وتطورها والتميز تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية.¹

كما يعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.²

ومن التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريفا للتميز المؤسسي بأنه: " طريقة تفكير قيادي مختلف عن الطرق التقليدية يهدف إلى الانفراد والتميز من خلال الاستغلال الجيد للفرص والتخطيط الاستراتيجي الفعال بهدف تحقيق الرضى للمجتمع والمنظمة في جو من الإبداع الإداري المستمر.

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي:

نستخلص من خلال التعاريف السالفة الذكر مجموعة من الخصائص المكونة للتميز المؤسسي تتمثل في ما يلي:³

- 1- قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
- 2- توفر القيادة الكفؤة:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسة إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- 4- الخبرات البعيدة عن العمل:** أن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- برامج التدريب:** أن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسة.
- 6- الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

¹ ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة للنشر والتوزيع، سنة 2021، ص 36.

² محمد عوض مالح، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، سنة 2021، ص 31.

³ نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6، سنة 2020، ص 223.

ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي:

تحدد أهمية التميز المؤسسي بما يأتي:¹

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة.
- تسهيل الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة على كافة المستويات؛
- القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب واحتياجات المستهلكين؛
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، بشكل يدفعهم إلى بذل كل الطاقات والجهود؛²
- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة؛
- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة؛
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن الأساليب للحفاظ على صورة المؤسسة؛
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم المستمر، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات.

الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد التميز المؤسسي ودوافعه:

في هذا الفرع سنتطرق إلى مبادئ التميز المؤسسي وأبعاده ودوافعه.

أولاً: مبادئ التميز المؤسسي:

من أجل نجاح المؤسسة تحقيقها لفكرة التميز المؤسسي يجب عليها تطبيق العديد من المبادئ المتعلقة به فهناك مجموعة منها نذكرها كما يلي:³

أ- مبدأ ديمقراطية القيادة: ونقصد به هو الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

ب- مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.

ت- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

¹ - م م فراس حسن رشيد، م م سجاد خلف حسين، م م مزهر عبد الله أحمد، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 15، العدد 47، سنة 2019، ص 25.

² سعد علي العزي، نظرية المنظمة والسلوك الإداري، الذكرة للنشر والتوزيع، ط 1، بغداد سنة 2016، ص ص 418-419.

³ سامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

ث- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
ج- مبدأ الإنتاجية: ويقصد به تركيز الاهتمام على الليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية.

ح- مبدأ الابتكارية: تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.

خ- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها:¹ ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنية التحتية لها وتوظيفها وإنتاجها.

د- مبدأ البساطة والتسهيل: إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي الشركات المميزة التي تعتمد الأشكال السهلة للمهمات، إذا أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة على التعقيد.

ذ- مبدأ المركزية اللامركزية:² وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلالية والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة.

ثانيا: أبعاد التميز المؤسسي:

للتصف المؤسسة بالتميز فإن هناك معايير وأبعاد يجب عليها تطبيقها نذكرها كالاتي:³

أ. التميز القيادي: يرى السلوكيون وفي مقدمتهم "ليغام" بأن المصطلح القيادي LEADER مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرمى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون، فالقيادة لها دور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها وجعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة وما صاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة، والتغيير السريع، والتنوع الإبداعي، وإدارة الأداة وبناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يتمثل أهمها في حماية البيئة والمحافظة عليها، وتشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، وخاصة من فئة الشباب.

ب. التميز في تقديم الخدمة: يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من

¹ بروية فهيمه، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019-2020، ص ص 59-60.

² رضاء ابراهيم الملحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظري والتطبيقي، عالم الكتب مصر، سنة 2012، ص ص 21-23.

³ بلعيد حياة ، عراب فاطمة الزهراء ، صديقي خضراء ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد المجلد 13 ، العدد 1، سنة 2022 . ص 288

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

الجودة وتترك انطبعا إيجابيا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك، فيقولون أن الخدمة المتميزة لا تقتصر على إرضاء العميل، بل تتجاوز ذلك إلى وإسعاده، واستمرار تحقيق تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل.

ت. التميز البشري: توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز:

- تطبيق استراتيجية المنظمة وترتبط بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة؛
- التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المؤسسة والعملاء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة.

ثالثا: دوافع التميز المؤسسي:

إن للتميز المؤسسي مبررات ودوافع عديدة جعلت المؤسسات تهتم بها بشكل أساسي وذلك من أجل كسب العوامل الداعمة لهذا التميز، ومن بين هذه المبررات والدوافع ما يلي:¹

1- **التطور والتغيير السريع:** إن جميع مؤسسات الأعمال تتسم بالتطور والتغيير، وهذا يعني أن البيئات الحديثة للعمل في جميع المؤسسات تتميز بتغيرات سريعة في بيئة المؤسسة، وهذا يحتم على كافة المؤسسات العمل على التخطيط والتنبؤ للمستقبل وذلك لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التميز المؤسسي.

2- **الحفاظ على مكانة المؤسسة:** وهو المحافظة على مكانة المؤسسة والمحافظة على ثقافتها ومواردها وقيادتها والمركز التنافسي لها من خلال تطوير أدائها وأعمالها المتميزة للحفاظ على مكانتها وسيطرتها.

3- **جودة الأداء:** إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العملاء، وأصبح أيضاً من أكثر الأساليب نجاحاً على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات القدر في العمل والاستمرار.

4- **المنافسات العالية:** بسبب التطور والمنافسة بدون حدود وخاصة بعد العولمة الاقتصادية تزايدت حدة المنافسات في الأسواق العالمية فأصبح بالإمكان تقديم الخدمات والمنتجات بأسهل طريقة ممكنة، لذلك وجب على المؤسسات العمل بفاعلية وإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي.

5- **التطور التكنولوجي:** إن التقدم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثراً فعالاً على جوانب عديدة للمؤسسات، حيث إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطور التكنولوجيا مما يساعد على استمرار وتقدم المؤسسات.

¹ أبو عودة محمود إسماعيل، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، سنة 2018، ص 20.

الفرع الثالث: أهداف ومتطلبات التمييز المؤسسي:

في هذا الفرع سنتطرق إلى أهداف التميز المؤسسي ومتطلباته.

أولاً: أهداف التمييز المؤسسي:

أن تطبيق التمييز المؤسسي في المؤسسات يكون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه لعل أبرزها هو:¹

- تشجيع ورفع روح المنافسة والتعاون وتعاون الإيجابي ودعمها؛
- تسهيل من فهم علاقات التداخل والتأثير والمتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- رفع من مدى استقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- تحسين الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة أخرى؛
- السعي إلى تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التميز؛
- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية، وأيضاً المنافسة في السوق العالمي؛²
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة استجابة العملاء.

ثانياً: متطلبات التمييز المؤسسي:

للتميز المؤسسي عدة متطلبات تسعى المؤسسة للوصول إليها وهي:³

1. إضافة قيمة للمستفيدين فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة وذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتلبيتها.
2. خلق المستقبل المستدام: حيث أن المنظمات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها من خلال تعزيز الأداء من أجل تنمية المجتمعات والظروف البيئية والاقتصادية.
3. تطوير القدرة التنظيمية حيث أن تعزيز قدرات المنظمة المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.

¹ رضاء إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق، عالم الكتب القاهرة ص 9-10.

² - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دون طبعة دار الريان، الأردن، 2014، ص 23.

³ أمينة زرقى، نادية عزى، دور التمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الوكالة التجارية موبيليس تبسة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2020/2019، ص 19

4. تسخير الإبداع والابتكار:¹ من خلال توليد قيمة للمؤسسة المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال تحسين المستمر والابتكار عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
5. الحفاظ على نتائج متميزة فالمؤسسة المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

الفرع الرابع: محددات التمييز المؤسسي ومعوقاته:

في هذا الفرع سنتطرق إلى محددات التمييز المؤسسي ومعوقاته.

أولاً: محددات التمييز المؤسسي:

من بين أهم العناصر التي تحدد التمييز المؤسسي من خلالها هي:²

1. القيادة: تتمثل في قدرة القائد المتميز على صياغة وتطوير رؤية رسالة المنظمة، كما تؤكد العديد من الدراسات أن القيادة تخلق تنافساً داخل بيئة المنظمة، مما يحفز الموارد البشرية على العمل بجدية لتحقيق التمييز المؤسسي.
2. المورد البشري: يعتبر العنصر البشري مفتاح التمييز فهو مصدر الثروة، حيث يتمثل التمييز من خلال المرؤوسين في تشجيع القدرات الإبداعية المتميزة بالشكل الذي يعزز من امكانية تحقيق أهداف المنظمة.
3. الاستراتيجية: للحفاظ على نمو المنظمة وتميزها لابد من تفعيل التفكير الاستراتيجي، لمواكبة الظروف التنافسية للمنظمة والسوق المتغيرة للعولمة، والاستراتيجيات الراجعة هي تلك التي تغير الظروف المحيطة مما يمنح المنظمة ميزة متوسطة الأجل على الأقل.
4. الهيكل التنظيمي: هو الذي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والعلاقات التي تتحكم في أساليب تعاون المرؤوسين، والهيكل المرن يسهل عملية التجاوب بينهم ويوفر لهم استقلالية أكبر، لهذا تسعى المنظمة المتميزة لبناء هيكل تنظيمي يرقى لتطلعات عمالها من أجل تحقيق أهدافها.
5. الثقافة التنظيمية: يتطلب تحقيق التمييز توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة وبيئتها، فالثقافة الإيجابية تكون بمثابة الحافز للتمييز.

ثانياً: معوقات التمييز المؤسسي:

تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق التمييز المؤسسي إلا أنها تواجه عدة معوقات منها:³

¹ رضا إبراهيم المليحي، إدارة التمييز المؤسسي بين النظري والتطبيقي، عالم الكتب مصر، سنة 2012، ص ص 21-22.

² وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التمييز المؤسسي، دراسة عينة شركة التأمينات بولاية الجلفة والأغواط، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، جامعة الجلفة، العدد 03، سنة 2020، ص ص 169-170.

³ المصري إبراهيم، الإدارة بالتحوال ودورها في تحقيق التمييز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، سنة 2015، ص 56.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة لهذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسة؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز المؤسسي؛
- عدم الاستماع للعملاء ويعتبر هذا سبب من أسباب عدم النجاح؛
- انعدام الإبداع والإتقان والجودة في الأداء؛
- وجودة غدارة بيروقراطية؛
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق، بطء الاستجابة لتلك المتغيرات؛¹
- عدم وضوح الرؤية؛²
- مقاومة التغيير؛
- جمود القوانين.

¹ عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية المنصورة، ط 01، سنة 2009، ص308

² أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، جمرة بسكرة، أطروحة مقدمة شهادة الدكتوراة
الطور الثالث في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، سنة 2021-2022، ص 109.

المبحث الثاني:

التراث العلمي السابق (الدراسات السابقة)

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، حيث سيتم التعرض إلى جملة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغير القيادة الإبداعية.

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: الدراسات العربية.

في هذا الفرع عرضنا الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع القيادة الإبداعية باللغة العربية.

أولاً : دراسة نهي عواد رشيد ساعد (2016)، بعنوان دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، حيث استخدم الباحثان المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والأصالة) والمتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما استخدم أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على 178 مديراً ممن يشغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستجاب منهم 126 مديراً.

ومن بين أهم الاستنتاجات نستخلص منها أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. من أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة ما يلي: العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة

1 نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، بجامعة الأقصى، سنة 2016.

ثانيا: دراسة لعمور رميلة وبن عبد السلام أمال (2017)، بعنوان واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى مدى الاختلاف في ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بالجامعة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة والمعوقات التي تحول دون ممارسات القيادة الإبداعية بجامعة الجلفة بحيث استخدم الباحثان متغير مستقل يتمثل في القيادة الإبداعية (التحسس للمشكلات والأصالة والمرونة والطلاقة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف) والمتغير التابع معوقات القيادة العليا ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة والتي تم توزيعها على جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة بصفة عميد ورئيس قسم، وكان عائد الاستبانة (20) استبانة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج spss. وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها التحفيز ودوره في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الادارية، وتوصي الدراسة توفر فرص التدريب والعمل على تقليل عبء العمل من ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الادارية.

ثالثا: دراسة فدوى أبو حسن محمد فرح (2019)، بعنوان مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN سودان للاتصالات.² هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي وقد تم تطبيقها على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN سودان للاتصالات، السودان الخرطوم بحيث استخدمت الباحثة متغير مستقل يتمثل في القيادة الإبداعية (مقومات شخصية ومقومات تنظيمية) ومتغير تابع متمثل في الأداء المؤسسي (أداء الموارد البشرية والأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي).

استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، والتاريخي وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقومات القيادة الشخصية والتنظيمية والأداء المؤسسي في متغيراته الأربعة (أداء الموارد البشرية الأداء المالي والأداء الإنتاجي والأداء التسويقي) وأن هناك تطبيقا لبعض مقومات القيادة الإبداعية الشخصية والتنظيمية.

¹ لعمور رميلة، بن عبد السلام أمال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافة اقتصادية، العدد 01 افريل 2017، ص ص 186-202.

² فدوى ابو حسن محمد فرح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN سودان للاتصالات، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 16، العدد2 نديسمبر 2019، ص 72.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات مثل التأكيد على أن وجود القيادة الإبداعية في المنظمات ضرورة ملحة يفرضها واقع اليوم والذي يقوم على مبدأ التنافس وفاعلية الأداء لتحسين صورة المنظمة ودعم موقعها وضرورة العمل على صقل المهارات الشخصية والتنظيمية لدى القادة والعمل على تنمية روح الإبداع والابتكار.

رابعاً: دراسة يزن سمير صالح(2019)، بعنوان اثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية في منظمة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) وتهدف بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية وتوافر سمات الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث استخدم الباحث متغير مستقل يتمثل في القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات والمبادرة والمثابرة والابداع) والمتغير التابع الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والاعراف التنظيمية وتوقعات التنظيمية).

حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع المعطيات النظرية والميدانية لمتغيراته، اذا يقوم هذا المنهج على وصف الموقف ثم يقرنه بتحليله، لتؤول العملية باستخلاص النتائج، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والبالغ عددهم 300 موظف، واستخدام عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 70 استبياناً بشكل عشوائي عليهم، استرد الباحث منها 57 استبياناً صالحاً، وقد تم ادخالها على برنامج SPSS 24 لتحليل البيانات

توصل الباحث إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية، في حين انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية تعزى إلى البيانات الشخصية المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). وتوصي الدراسة الإدارة في المؤسسة بأن تزيد من قدرتها على التحكم بمسببات المشكلات، وان تعمل على حلها بالطرق الأمثل حتى تقلل من عدم ثقة الموظفين بقدره الإدارة على حل المشكلات.

¹ يزن سمير صالح، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأونروا في دمشق، لنيل درجة الماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

خامسا: دراسة سامي سليم سالم ابو طه وحسن محمد عبد العال (2019). بعنوان دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي.¹

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع القيادة الإبداعية في وزارة الداخلية الفلسطينية - قطاع غزة، و، حيث اعتمد الباحثان متغير مستقل تمثل في القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات ولأصالة والطلاقة والمرونة) والمتغير التابع في الاستغراق الوظيفي (الحماس في العمل والإخلاص في العمل والانغماس في العمل) استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على العينة العشوائية حيث قام بتوزيع (375) استبانة وتم الاستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ابرزها والانحراف المعياري المتوسط الحسابي واختبار t للعينة الواحدة ها اختبار التوزيع الطبيعي...وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والاستغراق الوظيفي ووجود فروق بين متوسط استجابات العاملين حول (القيادة الإبداعية وتنمية الاستغراق الوظيفي) تبعا للمتغيرات الديمغرافية التالية (المؤهل العلمي والرتبة العسكرية). كما اوصت الدراسة إلى انشاء مركز أكاديمي لرعاية الابداع والمبدعين ونشره على مستوى الوزارة لاعداد القادة المبدعين.

سادسا: دراسة حشروف أسامة ولعجال يحي (2020)، بعنوان دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.²

هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الادارة الرياضية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وقد اشتملت عينة البحث على 30 اداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تم اختيار العينة عن طريقة المسح الشامل وطبق على افراد عينة البحث استمارة الاستبيان

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها للقيادة الإبداعية دور في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية، وتتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من القيادة الإبداعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتتمتع الإدارة الرياضية بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ثم جاءت مجموعة من التوصيات اهمها العمل على تعزيز ورفع مستوى اداء مديرية الشباب والرياضة لولاية

¹ سامي سليم سالم أبو طه وحسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني قطاع غزة، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019 ص ص 75-99.

² حشروف اسامة ولعجال يحي، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 19، العدد 01، جانفي 2020، ص ص 72-82.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

لمسيلة من خلال الحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية على تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

سابعاً: دراسة إسراء نجم الدين عبد الله وعلي حسون فندي (2022)، بعنوان تأثير القيادة الإبداعية في راس مال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد¹.

تسعى الدراسة إلى اختبار دور القيادة الإبداعية وضرورتها ومدى مساهمتها في التأثير لتحقيق تمكين الموارد البشرية في المنظمة بصورة مستقلة لعينة من قيادات جامعة بغداد، بحيث استخدم الباحثان متغيرين مستقلين يمثل في القيادة الإبداعية وأبعاد) الحساسية للمشكلات الأصالة الطلاقة المرنة المثابرة والمجازفة) والمتغير المستجيب رأس المال الاجتماعي يتكون من ثلاثة أبعاد (الهيكلية، العلاقات، الإدراكية).

وقد استعمل الباحثان الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وقد وظف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، وقد تضمنت عينة البحث (84) فرداً من القيادات العليا في الكليات، ووزعت عليهم (91) استبانة، واسترجع منها (84) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم التحليل الإحصائي باستخدام وقد جرى البرامج الإحصائية Amos - V24 وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS V24 مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

وقد توصل الباحثان إلى وجود ارتباط وتأثير للقيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي. ثم جاءت مجموعة من التوصيات أهمها استخدام وحدات إدارة مهمتها عن الأفكار والإبداعات الجديدة والمتميزة لدى العاملين، واقتناء أفضلها وتوظيفها لصالح المؤسسة.

ثامناً: دراسة ضيف هارون، أز قدرى عبد الناصر (2022)، بعنوان دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق الاختيار الاستراتيجي لمديرية مؤسسة الشباب والرياضة تبسة، حيث استخدم الباحثان متغيرين مستقلين يمثل في القيادة الإبداعية (القيادة والحساسية للمشكلات والمبادرة والمثابرة والإبداع) ومتغير تابع الاختيار الاستراتيجي ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد استهدفت الدراسة عينة مقصودة، بالاعتماد على أداة الاستبانة حيث تم توزيع 35 استبانة، تم استرجاعها بالكامل. ولجمع البيانات استخدمنا الاستبيان وقمنا بتحليله من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أي تبين اعتماد صناع القرار في المؤسسة الرياضية على الإبداع القيادي وإعطائه الأهمية عند اختيار من يشغل منصب المدير، واعتماد معايير وآليات لضمان وصول الأشخاص المؤهلين

¹ إسراء نجم الدين عبد الله وعلي حسون فندي، تأثير القيادة الإبداعية في راس مال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2022، ص ص 255-290.

² ضيف هارون، أز قدرى عبد الناصر، دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، مجلة التربية البدنية والرياضية، المجلد 01 العدد 00، سنة 2022، ص 79.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

والمبدعين لهذه الوظيفة، وأظهرت نتائج تحليل فقرات الاستبيان أيضا أن يمتلك القائد مهارات الاستماع للمرؤوسين ويتقبل الأفكار الجديدة التي تهتم بها المؤسسة الرياضية، وهذه من مزايا القائد المبدع.

وقدم الباحثان العديد من التوصيات أهمها ضرورة تبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختبار وتعيين القيادات الجديدة، توافر الخصائص القيادية الإبداعية المختلفة، التي لديها شخصية كاريزمية ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وتحفيز العاملين.

تاسعا: دراسة م م علي جبير الهيبي (2023)، بعنوان القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي، دراسة تحليلية في مديرية تربية الأنبار.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في مديرية تربية الأنبار، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي في مديرية المبحوثة، حيث استخدم الباحث متغيرين مستقلين يتمثل في القيادة الإبداعية (الأصالة والمبادرة والحساسية للمشاكل) والمتغير التابع يتمثل في الابتكار التنظيمي (مضمون الابتكار وبيئة الابتكار وعملية الابتكار).

وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، واستخدام الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وزعت الاستبيان على (63) مديراً يشغلون مناصب إدارية في الإدارات الوسطى كمدير قسم ومدير وحدة ومدير شعبة في مديرية التربية الأنبار، وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في معالجة البيانات واستخراج النتائج.

حيث خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة والدرجة الكلية للابتكار الاستراتيجي للمدراء في مديرية تربية الأنبار، أما التوصيات فقد أوصى الباحث أن يعمل مديرو تربية الأنبار على تطوير الابتكار الاستراتيجي داخل المديرية من خلال توفير مناخ مريح للعمل وإقامة علاقات جيدة مع جميع الموظفين وخلق جو يشجع على الإنجاز والتميز.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

في هذا الفرع عرضنا الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع القيادة الإبداعية باللغة الأجنبية.

أولاً: دراسة زهير الزغبى وهيثم محمد عيسى وفواز مسلم (2023)، بعنوان درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى التدريس.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

¹ م م علي جبير الهيبي، القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي، دراسة تحليلية في مديرية تربية الأنبار، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 05، العدد 04، سنة 2023، ص 1718.

² Zohair H. Al-Zoubi, Hytham M. Bany Issa and Fawwaz Y. Musallam, The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance, **Journal of Education Sciences, Department of Educational Foundations and Administration, College of Educational Sciences, The Hashemite University, Zarqa, Jordan, Sci, 13, 163, pp. 3-16**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الإبداعية وفي مستوى الأداء التدريسي تعزى لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من 362 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020، وتم الاعتماد على الاستبانة ولتحليل معطياتها استخدم الباحثون مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة الانحراف المعياري والوسط الحسابي وغيرها من الأدوات. توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الأردنية كانت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات التعليم العام الأردنية. كما أن مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعات الأردنية كان مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحثون الجامعات بتبني مفهوم القيادة الإبداعية لما له من دور إيجابي في تحقيق الهدف رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وفي تحفيز العاملين.¹

المطلب الثاني: الدراسات السابقة لمتغير التميز المؤسسي

حسب ما تم الاطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: الدراسات العربية.

في هذا الفرع عرضنا الدراسات التي سبقتنا في هذا الطرح موضوع التميز المؤسسي باللغة العربية.

اولاً: دراسة وسام بنت مشعل الغمس (2016/2015)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.²

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. مجتمع وعينة الدراسة بلغت عينة الدراسة

¹ Zohair H. Al-Zoubi, Hytham M. Bany Issa and Fawwaz Y. Musallam, The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance, **journal education sciences, Department of Educational Foundations and Administration, College of Educational Sciences, The Hashemite University, Zarqa , Jordan, Sci, 13, 163, pp. 3-16.**

² وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الأدب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، سنة 2016/2015 ص 300.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

(149) من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض ويوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وابعادها التأثير المثالي، التحفيز الاستشارة الفكرية الاعتبارات الفردية والتميز القيادي، والتميز البشري التميز الخدماتي. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز بعد التمييز البشري، التميز الخدماتي باختلاف طبيعة العمل. أما أهم التوصيات لا بد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين ضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة، وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، يجب ان تخضع عمليات تقديم الخدمة في الكليات إلى ضبط وتطوير مستمرين زيادة الدورات التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز وتبنيها كاستراتيجية.

ثانيا: دراسة نادية زوازال (سنة 2016) بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.¹

هدفت الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار التدريب والتطوير)، تقييم أداء العاملين التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة، فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر وكالة بسكرة إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها 40 موظفا وبعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من الاستقطاب والاختيار، تقييم أداء العاملين، لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثا: دراسة يوسف عبد عطية ابو بحر (سنة 2018)، بعنوان اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي.²

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على 9 محاور، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية التطبيقية تبعاً للمحافظة. وقد بلغت العينة (255)، وزعت على أصحاب الوظائف الأشرافية

¹ نادية زوازال، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة سنة 2016.

² يوسف عبد عطية ابو بحر، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، استكمالا لمتطلبات الحصول في درجة الماجستير، في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة سنة 2018.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

في منظمات المجتمع المدني، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسبية، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت)، لتحليل استجابات العينة، وقد كشفت النتائج في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين كل من الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، كما تبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي بالترتيب كالتالي (المشاركة في اتخاذ القرارات برامج التدريب التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة)، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات منها: العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم وخاصة قضية الاستقرار والأمان الوظيفي، وأشرك العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم للمنظمة. رابعا: دراسة عماد ريم (2018)، بعنوان أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة لبعض البنوك بولاية الأغواط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار التدريب التحفيز تقييم أداء العاملين)

في تحقيق

التميز المؤسسي (التميز القيادي التمييز بتقديم الخدمة) في بعض البنوك بولاية الأغواط. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (34) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام SPSS تكونت عينة الدراسة من (45) من موظفي البنوك وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في البنوك كان متوسطا، وان تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في البنوك كان متوسط ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات ادرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم، وكذا رسم سياسة واضحة المعالم فيما يخص تحفيز الموظفين بغرض الوصول التميز المؤسسي الهادف.

خامساً: دراسة م م فراس حسن رشيد، م.م. سجاد خلف حسين، م.م. مزهر عبدالله أحمد (سنة 2019) بعنوان دور أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.¹

هدفت الدراسة على أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على جامعة تكريت، حيث استخدم الباحثين متغيرين مستقلين يمثل في أخلاقيات العمل (الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المنظمة) ومتغير تابع في التميز المؤسسي (القيادة والعمليات والمعرفة)

حيث اعتمد الباحثون في بحثهم على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في جامعة تكريت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة (69) فرداً، وتم الحصول على آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بواسطة قائمة الاستبيان المكونة من (24) فقرة، وكانت نسبة استجابة المستقضي منهم 100%.

حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد أخلاقيات العمل وأبعاد التميز المؤسسي أي أنه كلما ارتفع مستوى أخلاقيات العمل لدى الفرد كلما ارتفعت نسبة التميز المؤسسي في الجامعة محل الدراسة كما تو التوصيات تكثيف الجهود العلمية من قبل الباحثين في الجامعة في التركيز على عمل دراسات تناول الأخلاقيات وتوضيح مفهومها وأهميتها الالتزام بها ودورها في تحقيق التميز في الأداء الجامعي.

سادساً: دراسة علي موات سعد السوداني وباسم رسمي ثميل الفهداوي (2020)، بعنوان الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي، دراسة حالة في بلدية الرمادي.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الحقيقة امتلاك بلدية الرمادي رؤية استراتيجية ورسالة مناسبة لتتمكن من خلالها تنفيذ أعمالها، وإعادة الحياة إلى مدينة الرمادي بعد الحرب في ظل الظروف الصعبة التي مرت بها ومدى امتلاك الإدارة العليا القدرة والرغبة للتنفيذ في الوقت المحدد وتأثير ذلك في بلوغ البلدية وتم اختيار بلدية الرمادي ميداناً للدراسة، كونها أولى المدن المحررة من دنس الإرهاب وأكثرها تأثراً من جراء الحرب.

اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على العينة البحث فشملت (50) موظفاً، يمثلون جميع القيادات العليا مدير البلدية ومعاونوه ومسؤولي الشعب ووكلائهم الذين تم اختيارهم حسب الحصر الشامل، واستخدم الباحثان البرامج الإحصائية التحليل البيانات واختبار الفرضيات وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان التميز في البلدية كان سببه وجود رؤية ورسالة ضمنية لدى البلدية تسعى القيادة والعاملين إلى تحقيقها

¹ م م فراس حسن رشيد، م.م. سجاد خلف حسين، م.م. مزهر عبدالله أحمد، دور أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 15 العدد 47 سنة 2019 ص59.

² علي موات سعد السوداني وباسم رسمي ثميل الفهداوي، الرؤية والرسالة واثرهما في التميز المؤسسي، دراسة حالة في بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 52، سنة 2020، ص 50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

وتبنيها كل حسب صلاحياته وإمكانياته بالرغم من عدم توثيقها بشكل صحيح، توصي الدراسة بوضع رؤية ورسالة مكتوبة وموثقة وواضحة ومعلنة تكون مصدر فخر للعاملين واداة دفع لهم للسعي إلى النجاح والتفوق.

سابعاً: دراسة بوزورين فيروز و يعلي فروق (2021)، بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف.¹

يهدف هذا المقال إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في بعده (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة).

ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (31) ممثل عن مؤسسة تنشط بالمنطقة الصناعية بمدينة سطيف معتمدين على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكما استخدم البرنامج الإحصائي spss 25 لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تهم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل المشاركة في اتخاذ القرارات الأجور والمكافآت برامج التدريب الاستقرار والأمان الوظيفي فرص التقدم والترقية في حين لم توفق المؤسسات محل الدراسة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعمال، وأن المؤسسات محل الدراسة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيقها للتميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة، وأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

ثامناً: دراسة محمد حسن الطيب عدلان د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله (سنة 2022) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.²

هدفت الدراسة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي حيث تمثلت في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين، ومعرفة دور التدريب وتنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جيااد الصناعية، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في مجموعة جيااد الصناعية توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة " جيااد. الصناعية.

¹ بوزورين فيروز و يعلي فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2021، ص 385.

² محمد حسن الطيب عدلان د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

استخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداة رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة، حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة المختلفة، تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء

يوصي الباحث باختيار طرق فعالة لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها، اقترحت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز.

تاسعا: دراسة جامعة طاهري محمد (2022)، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج¹.

هدفت الدراسة إلى التجديد واقع وأثر إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة كوندور SPA

قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي باستخدام المقابلة كأداة الإجراء الدراسة الميدانية

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على مستوى المؤسسة محل الدراسة والعكس ذلك في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في المنتجات الصديقة للبيئة بالمقارنة بالمنافسين حيث حصلت مؤسسة كوندور على شهادة الجودة المتاح لها والمتمثل في نظام إدارة الجودة بمعياري 9001، كما حصلت على الشهادة المطابقة النظام إدارة البيئة وهي نظام إدارة البيئة بمعياري 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية حسب معيار ايزو 45001

¹ جامعة طاهري محمد، دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، سبتمبر 2022، ص123.

عاشرا: دراسة بلعيد حياة وعراب فاطمة الزهراء وصديقي خضراء (2022)، بعنوان ممارسات إدارة

الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار، بحيث استخدم الباحثون متغيرين مستقل متمثل في (التحليل والتصميم والتوصيف والتخطيط والتوظيف والتدريب وتقديم الأداء والحوافز ونظام الاجور) ومتغير تابع التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة)

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وبرامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.spss وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط واستقطاب والتعيين وتقييم الأداء على تحقيق التميز المؤسسي، بينما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي.

الحادي عشر: دراسة مها فهد الشمراي(2023)، بعنوان أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هبة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الاقناع، المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة بحيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة والذي بلغ عددهم (44) موظف إداري تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SSPS). وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات منها تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية حسب عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وتعزيز كل من شأنه أن يحقق التميز المؤسسي.

¹ بلعيد حياة وعراب فاطمة الزهراء وصديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، سنة 2022، ص 281.

² مها فهد الشمراي، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هبة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 06، العدد 58، سنة 2023، ص 499.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة عزام ابو مغلي(2015)، بعنوان الاستقطاب والاختيار وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي¹ هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التوظيف والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك أعد الباحث استبانة ووزعها على عينة عشوائية، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المدارس الخاصة في عمان العاصمة الأردنية، وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار لتحليل البيانات الأولية. من أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لوظائف التوظيف والاختيار في تحقيق التميز المؤسسي، ولذلك كان جاء من أهم توصياتها الاهتمام بتوظيف الأفراد الأكفاء الذين يساهمون في تحسين الأداء وتحقيق التميز.

المطلب الثالث: دراسات سابقة لمتغيرين معا والتعقيب على الدراسات السابقة.

بخصوص الجانب المتعلق بالدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين معا (القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي) فهناك دراسة وحيدة عربية ولا توجد دراسة أجنبية شملت المتغيرين معا ومن خلال المطلب قمنا بعرض الدراسة بالإضافة إلى التعقب على الدراسات السابقة.

الفرع الأول: بدراسة سابقة لمتغيرين معا (القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي)

أولاً: الدراسات العربية:

في هذا الفرع تطرقنا إلى الدراسة العربية الوحيدة التي شملت متغيري الدراسة معا. أولاً - دراسة أحمد حسن الشخي، الدكتور وأسامة عبد الرحمن(2023)، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية بالمشكلات الطلاقة المرونة. الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة التميز المؤسسي من أكاديميين وإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي وكما أوصي الباحثان بضرورة تدريب العاملين والقيادات بشكل مستمر، من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم.

¹ Azzam Abou Moghli, "Recruitment and Selection and Their Effect in 'Achieving the Institutional Excellence'", International Business Research, Vol.8,N. 3,2015p156.

² Ahmed hassan alshekhi. D osama abdul rehman mujallid .the role creative leadership in achievig instnional excellence .journal of economic administrativ and legal sciences (jeals) vol 7 issue 13 (2023) p 16.

ثانيا: الدراسة الأجنبية:

لا توجد دراسة أجنبية تطرقت إلى المتغيرين معا.

الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

في هذا الفرع إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه وما يميز دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة.

الجدول (1-1): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات.

الدراسات	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	منهج الدراسة	مجتمع الدراسة	أداة الدراسة	الحدود الزمنية	الحدود المكانية
الدراسة الأولى	نحى عواد رشيد ساعد (2016)	دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية	المنهج الوصفي التحليلي	مسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينيين (178)	الاستبيان	2016	وزارة الصحة فلسطين
الدراسة الثانية	لعمور رميلة و بن عبد السلام امال (2017)	واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة،	المنهج الوصفي	القيادات العليا بجامعة الجلفة من عميد ورئيس قسم (20)	الاستبيان	2017	جامعة الجلفة
الدراسة الثالثة	فدوى ابو حسن محمد فرح (2019)	مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي	موظفين شركة MTN السودان الاتصالات	الاستبيان	2019	شركة MTN للاتصالات السودان
الدراسة الرابعة	يزن سمير صالح (2019)	اثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية تتمثل في موظفين رئاسة الاونروا في دمشق (20)	الاستبيان	2019	منظمة وكالة الأمم لإعانة وتشغيل اللاجئين فلسطين
الدراسة الخامسة	سامي سليم سالم ابو طه وحسن محمد عبد العال (2019)	دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية تمثلت في موظفين وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة (375)	الاستبيان	2019	وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة
الدراسة السادسة	حشروف اسامة ولعجال يحيى (2020)	دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية	المنهج الوصفي المسحي	اداريين بدار الشباب والرياضة لولاية المسيلة (30)	الاستبيان	2020	مديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

الدراسة السابعة	اسراء نجم الدين عبد الله و علي حسون فندي (2022)	تأثير القيادة الإبداعية في راس مال الاجتماعي	المنهج الوصفي التحليلي	القيادات العليا في الكليات بجامعة بغداد(84)	الاستبيان	2022	جامعة بغداد
الدراسة الثامنة	ضيف هارون، از قدري عبد الناصر(2022)	دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية	المنهج الوصفي التحليلي	مدير مؤسسة الشباب والرياضة بولاية تبسة(35)	الاستبيان	2022	دار الشباب والرياضة لولاية تبسة
الدراسة التاسعة	م م علي جبير الهيتي (2023)	لقيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي	المنهج الوصفي التحليلي	مدراء مديرية التربية الانبار (63)	الاستبيان	2023	مديرية التربية الانبار
الدراسة العاشرة	زهير الزغيبي و هيثم محمد عيسى وفواز مسلم (2023)	درجة ممارسة القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية وعلاقتها بمستوى التدريسي	المنهج الوصفي التحليلي		الاستبيان	2023	كليات جامعة الاردن
الدراسة الحادي عشر	وسام بنت مشعل الغمس (2016/2015)	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	عينة من هيئة التدريس والدكاترة بجامعة الملك سعود رياض (149)	الاستبيان	2015-2016	جامعة الملك سعود بالرياض
الدراسة الثانية عشر	نادية زوازال (سنة 2016)	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة (40)	الاستبيان	2016	بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة
الدراسة الثالثة عشر	يوسف عبد عطية ابو بحر (سنة 2018)	اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية اصحاب في المجتمع المدني	الاستبيان	2018	منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة
الدراسة الرابعة عشر	دغمام ريم (2018)	اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية من بعض البنوك بولاية الأغواط (45)	الاستبيان	2018	بنوك ولاية الأغواط
الدراسة الخامسة عشر	دراسة م م فراس حسن رشيد، م.م. سجاد خلف حسين، م.م. مزهر عبدالله أحمد (سنة 2019)	دور اخلاقيات العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية من العاملين جامعة تكريت (69)	الاستبيان	2019	جامعة تكريت
الدراسة السادسة عشر	علي موات سعد السوداني و باسم رسمي ثميل الفهداوي (2020)	الرؤية والرسالة واثرها في التميز المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي	موظفين لبلدية الرمادي (50)	الاستبيان	2020	بلدية الرمادي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

مؤسسات بسطيف	2021	الاستبيان	عينة من بعض المؤسسات بسطيف (31)	المنهج الوصفي	أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي	بوزورين فيروز و يعلي فروق (2021)	الدراسة السابعة عشر
مصنع جيات الصناعي	2022	الاستبيان	عينة قصادية من مصنع جيات الصناعي (91)	المنهج الوصفي	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	محمد حسن الطيب عدلان د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله (سنة 2022)	الدراسة الثامنة عشر
مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج	2022	الاستبيان	مقابلة بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج	المنهج الوصفي التحليلي	دور ادارة الموارد البشرية الخضرء في تحقيق التميز المؤسسي	جامعة طاهري محمد (2022)	الدراسة التاسعة عشر
مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار	2022	الاستبيان	موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار	المنهج الوصفي التحليلي	ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	بلعيد حياة و عرب فاطمة الزهراء و صديقي خضرء (2022)	الدراسة العشرون
الهلال الاحمر السعودي	2023	الاستبيان	عينة عشوائية الموظفين الاداريين في هبة الهلال الاحمر السعودي بفرع جدة	المنهج الوصفي التحليلي	أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي	مها فهد الشمراني(2023)	الدراسة الواحد والعشرون
مدارس خاصة بالعاصمة الاردنية	2015	الاستبيان	عينة عشوائية من مدارس خاصة العاصمة الاردنية	المنهج الوصفي	الاستقطاب والاختيار واثرها في تحقيق التميز المؤسسي	عزام ابو مغلي(2015)	الدراسة الثاني والعشرون
جامعة الملك عبد العزيز بجدة	2023	الاستبيان	عينة عشوائية من اداريين من جامعة الملك عبد العزيز بجدة	المنهج الوصفي التحليلي	دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي	أحمد حسن الشبيخي، الدكتور وأسامة عبد الرحمن(2023)	الدراسة الثالث والعشرون
المؤسسة التجارية موبليس بالوادي الجزائر	2024	الاستبيان	المسح الشامل لموظفي المؤسسة التجارية موبليس بالوادي	المنهج الوصفي التحليلي	ممارسات القيادة الابداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي	من اعداد الطلبة (2024)	الدراسة الرابع والعشرون

المصدر: من إعداد الطلبة.

أولاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلات ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسة السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في وصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة. أفادت الدراسات والإسهامات المعرفية السابقة الباحث في عملية تحديد البناء الفكري المنطقي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

أسهمت الجهود المعرفية السابقة في إعطاء تصور فكري شامل حول خطوات إعداد المنهجية العلمية للدراسات الحالية وكيفية تسلسل فقراتها.

ساهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في تحديد واختيار أفضل المقاييس المعتمدة في مقياس متغيرات الدراسة الحالية.

الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة الحالية واعتمادها الأسلوب الإحصائي المناسب للدراسة الحالية.

الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبيان.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الجدول (1-2) أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها جمعت بين متغيرين (القيادة الإبداعية المتغير المستقل والتميز المؤسسي المتغير التابع) ولم تأخذ الدراسات السابقة العربية هذه المتغيرات مجتمعة.

تعد هذه الدراسة على حد علم الطلبة الأولى بمتغيراتها التي سوف تطبق في الجزائر.

تساهم هذه الدراسة بإبراز ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي.

تعتبر ثاني دراسة في القطاع العام في العالم العربي بعد السعودية والاولى في الجزائر على حد علمنا .

خلاصة الفصل الأول

لقد أصبحت حاجة المؤسسة للإبداع متطلبا إجباريا اذا ما أرادت هذه المؤسسات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المؤسسة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي وذلك يكون من خلال القيادة الإبداعية التي تعتبر من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، حيث إن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدتهم على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وتمتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه من أجل إن يكون الفرد أكثر إبداعا وتمكنا لمواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية
موبيليس بالوادي

تمهيد:

بعد ما تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، سيتم في هذا الفصل وصف الطرق والإجراءات التي اتبعناها في الدراسة لتوضيح ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية، كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وعليه فإن دراستنا لهذا الفصل ستمر بالمباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.

المبحث الأول:

الطريقة وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة لتعريف بها وبمهامها، وأهدافها، كما سنتطرق إلى عينة وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب عدة فروع الأول نظرة عامة على شركة موبيليس بالوادي، أما الفرع الثاني تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بالوادي بينما قدمنا في الفرع الثالث أهداف وخدمات مؤسسة موبيليس.

الفرع الأول: تقديم نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس.

تعتبر مؤسسة موبيليس واحدة من أهم المؤسسات ذات المزيج الواسع الاستعمال في مجال الاتصالات وباستخدام تكنولوجيا حديثة تجعلها كمنافس قوي في السوق الجزائرية بالمقارنة مع منافسيها.

أولاً: نشأة وتطور شركة موبيليس بالجزائر:

ظهرت شركة موبيليس في أوت سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الاتصالات للهاتف النقال ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 1.010.000 دج لكل سهم، وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول في المجال الاتصالات في الجزائر التي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وجودة عالية وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتباره المتعامل الثاني في مجال الاتصال حيث أن موبيليس والاسم الجديد لهذه الشركة.¹

ثانياً: تعريف بمؤسسة موبيليس Mobiles:

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر، استقلت عن الشركة الأم وتم الإعلان عن نشأتها في أوت سنة 2003 وأصبح لها هيكل تنظيمي بالشكل القانوني والاستقلالية الفعلية من جانفي 2004 وقد تم إنشاء أول إدارة مركزية في جويلية من نفس السنة، وهي شركة ذات أسهم تأسست برأسمال قدره 100 مليون دج، وحالياً يصل رأسمالها إلى 25 مليار دج.

إن الاسم التجاري لمؤسسة موبيليس مكون من كلمتين، "mobile" وتعني الهاتف النقال و"is" تدل على امتلاك الآخر للشيء أي امتلاكه للهاتف النقال، أما بخصوص اللوغو فقد تم

¹ زين العابدين بن عبد الحفيظ وآخرون، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، عام، 2010.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

اقتباسه من اللوغو الخاص باتصالات الجزائر مع القيام ببعض التعديلات عليه كي تتلاءم مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

كما تبنت مؤسسة موبيليس مبادئ إرضاء رغبات العميل، التجديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ثالثا: أهداف وخدمات مؤسسة موبيليس:

تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:¹

- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها؛
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها؛
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات إيجابية عنها؛
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، العمل على كسب ولاءه حاضر ومستقبلا؛

- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة؛
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية؛
- تنمية الشبكة التجارية؛ وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على الأقل؛
- تطوير الاتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقه به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة؛
- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم أحسن الخدمات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية؛
- البقاء على الإصغاء الدائم لعملائها والتكفل الجيد بهم لضمان وفائهم؛
- تحقيق أكبر حجم من المبيعات.

¹ - بناء على الوثائق المقدمة من شركة موبيليس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

ومن بين مكتسبات مؤسسة موبيليس أيضا:

- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 178 كالة تجارية منتشرة على كامل التراب الوطني؛
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة. (معتمدة + غير معتمدة).
- أكثر من 5000 محطة تغطية (Station Transceiver Base B.T.S)؛
- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية.

اليوم مؤسسة موبيليس تفرض نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفيّة وشفافة، في محيط جد تنافسي أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية.¹

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

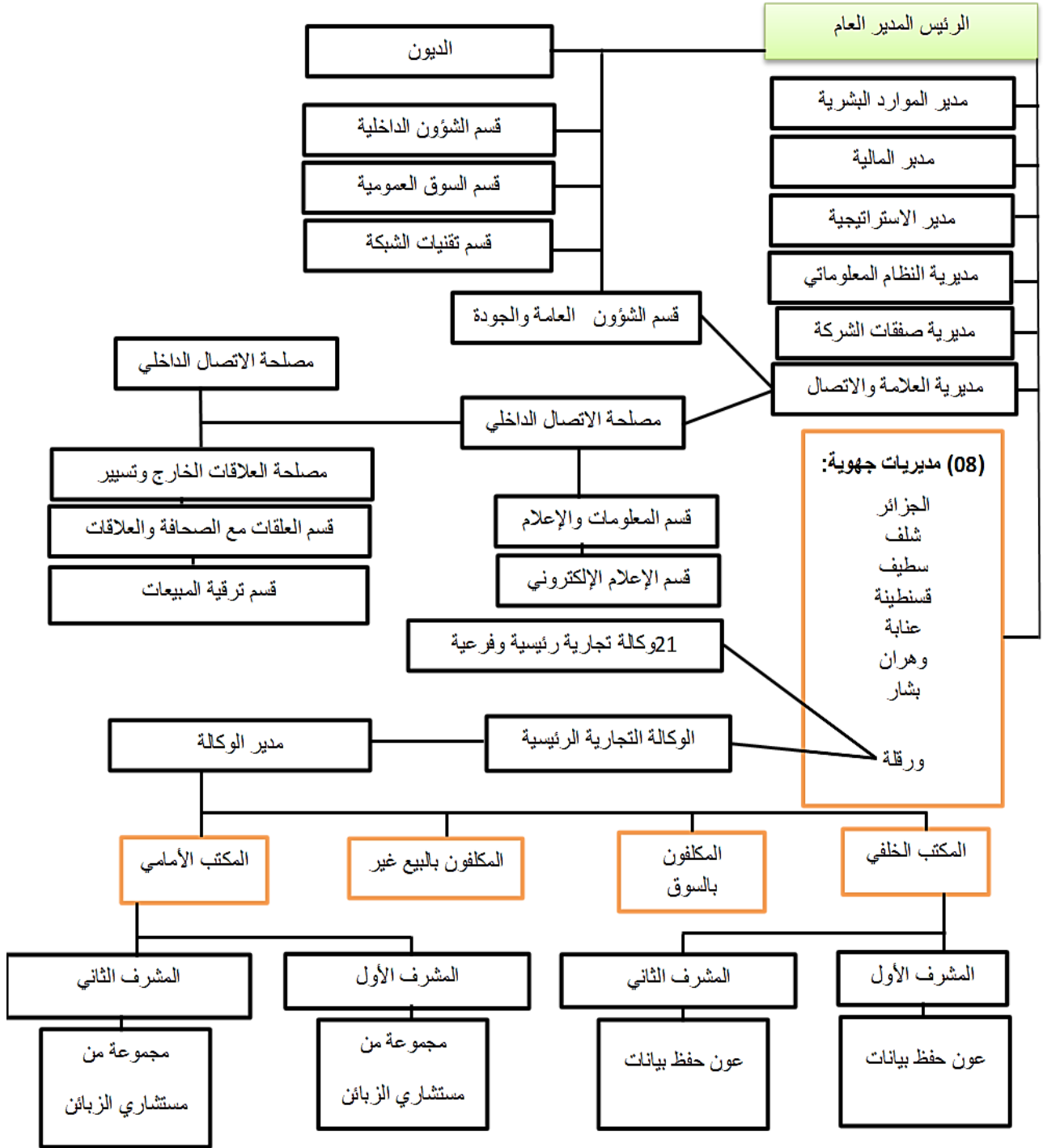
تعتمد شركة موبيليس على إدارة الأنظمة من حيث النشاطات والعمليات التجارية، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

¹ - بناء على الوثائق المقدمة من شركة موبيليس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

الشكل (1-2): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

الفرع الثالث: خدمات مؤسسة موبيليس¹:

في الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس (<http://www.mobilis.dz>) يوجد عرض تفصيلي لكل الخدمات المقدمة فيما يخص طريقة الاستفادة منها واستعمالها وكذا تسعيرها، إلا أننا في هذه الدراسة سوف نتعرض لها باختصار كما هو مبين فيما يلي:

خدمة أرسللي: هي خدمة للتعبئة الإلكترونية، حيث يمكن العميل من التحكم بكل حرية في ميزانيته، كما تقترح مؤسسة موبيليس إمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع احتياجات العميل ابتداءً من 40 دج إلى سقف أمني يقدر بـ 4999 دج قابلة للتجديد وإعادة الاستفادة، وذلك على مستوى إحدى الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس أو أي نقطة من نقاط البيع المعتمدة أو حتى في مكاتب بريد الجزائر، وهذه الخدمة تتماشى مع جميع أنواع الخطوط الدفع المسبق والبعدي عدا الخطوط الخاصين بالمؤسسات.

خدمة التعبئة الإلكترونية وتسديد الفاتورة عبر الصراف الآلي لبريد الجزائر (GAB Arrselli via):

أطلقت مؤسسة موبيليس بالشراكة مع بريد الجزائر خدمة أرسللي عبر شبائيك هذا الأخير، والتي تشمل فقط عملاء مؤسسة موبيليس المتحصلين على حساب بريدي جاري. حيث تتيح خدمة أرسللي لعملاء مؤسسة موبيليس بتعبئة حسابهم، أو دفع فواتيرهم في أي وقت كان، وذلك باعتماد على البطاقة الذهبية بكل أمان. كما أن هذه الخدمة مجانية، أما بالنسبة لقيمة الرصيد المعبأ، فسوف يتم خصمه من الحساب البريدي الجاري للعميل.

خدمة E-rselli EDAHABIA: أطلقت مؤسسة موبيليس خدمة E-rselli عن طريق البطاقة الذهبية، وذلك بالشراكة مع بريد الجزائر. حيث تسمح بخدمة الدفع الفوري لمشركي مؤسسة موبيليس والحائزين على البطاقة الذهبية من تعبئة خطوطهم ودفع فواتيرهم في أي وقت كان ومن دون تنقل. وهذا من خلال رابط الأنترنت <https://e-paiement.mobilis.dz>، يمكن للعميل القيام بتعبئة خطوته أو تسديد فواتيره.

خدمة E-rselli CIB: تسمح خدمة E-rselli لكل من عملاء الدفع البعدي والدفع المسبق والحائزين على بطاقة الائتمان (CIB Carte InterBancaire) بالقيام بتعبئة الحساب وتسديد الفواتير وذلك بالذهاب إلى موقع الدفع عن بعد <https://e-paiement.mobilis.dz> وإتباع خطوات الاستفادة من الخدمة.

خدمة Mobile Store: هي بوابة ألعاب الهاتف النقال تسمح للعميل بالاستمتاع بمختلف ألعاب الهاتف النقال واللعب بلا حدود وشراء ميزات اختيارية (شراء داخل التطبيق) كما له الخيار بين الالتحاق بنادي VIP أو

¹ - بناء على الوثائق المقدمة من شركة موبيليس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

شراء الألعاب وتحميل ألعاب KJava (غير مجانية)، الاشتراك في هذه الخدمة عن طريق الرابط <http://store.mobilis.dz> أو الاتصال ب 4422.

- خدمة Mobil Space: هو تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حساب شريحة موبيليس بكل سهولة، معرفة الرصيد، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت... يسمح هذا التطبيق بـ:
- عرض المعلومات الشخصية للعميل: الاسم، اللقب والعنوان.
 - عرض آخر فاتورة عملاء الدفع البعدي أو الرصيد عملاء الدفع المسبق.
 - معرفة العرض الحالي أو رمز PIN أو PUK.
 - فاتورة مفصلة لعملاء الدفع البعدي.
 - الحصول على تفاصيل الاستهلاك الحالي.¹
 - تعبئة رصيدكم عبر بطاقة التعبئة أو خدمة E-rselli عبر بطاقة CIB والبطاقة الذهبية.
 - تحويل الرصيد وشراء جوازات الإنترنت أو البرامج.
 - تغيير العروض وتشغيل أو توقيف الخدمات.
 - التحكم في الأرقام المفضلة.
 - معرفة مواقع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس.
 - الدردشة الحية مع خدمة العملاء لمؤسسة موبيليس للاستفادة من خدمة MobiSpace يجب تحميل تطبيق "MobilSpace" من Google Play وإتباع خطوات التسجيل. أما تسجيل الخروج من الخدمة فيكون بإزالة التطبيق.
 - خدمة تحويل البرامج وجوازات الإنترنت Sellekni Plan/Net: يُمكن عرض PixX من شراء العميل لجوازات المكالمات أو الأنترنت بكل أنواعها وإهدائها لذويه. للاستفادة من هذه الخدمة يتوجب على العميل تشكيل *665# ثم يتبع خطوات تقديم الخدمة. حيث أن عدد البرامج وجوازات الإنترنت المراد تحويلها غير محدود.²
 - خدمة سلكني: تسمح هذه الخدمة بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق موبيليس، وذلك انطلاقاً من خط للدفع المسبق 24 سا / 24 سا. وليتسنى استعمال هذه الخدمة ينبغي تشكيل #610* ثم يتبع الخطوات الموالية.

¹ - نفس المرجع السابق.

² - نفسه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

خدمة سلكني+: تسمح هذه الخدمة بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق انطلاقاً من خط دفع البعدي و سيزاد المبلغ المعبأ في فاتورة خط الدفع البعدي.

خدمة رصيدي: تمكن من الاطلاع على حساب البريدي الجاري عن طريق إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603 تحمل رقم حساب البريدي الجاري «فراغ» الرمز السري. إضافة إلى إعلام العميل برسائل قصيرة مجانية بكل حركة (دفع - سحب) تتم على مستوى حسابه البريدي الجاري.

خدمة كلمني: هي خدمة مجانية يستعملها العميل إذا كان رصيده غير كاف. إذ تسمح له بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق نحو أي خط موبيليس، وذلك بتشكيل الصيغة *606* متبوعة برقم مراسل العميل # ثم الضغط على "ok"; يتلقى مراسل العميل رسالة قصيرة مكتوب فيها «اتصل بي».

خدمة راسمو: إذا كان لدى العميل حساباً بريدياً جارياً فإنه يمكنه استعمال خدمة التّعبئة الإلكترونيّة "راسمو"; موبيليس من تعبئة رصيده أو رصيد زبون آخر مجاناً، أينما كان ودون أن يتنقل بشرط أن يكون مسجل في هذه الخدمة لدى أحد مكاتب البريد ثم يشكل 9030 إتّباع تعليمات الموزّع البريدي.

خدمة من عندي Men3andi: هذه موجهة لمشتركي الدفع المسبق ولكي يستفيد منها العميل عليه أن يشكّل *618# للدخول إلى لائحة الخيارات، وتمكنه من اختيار حتى عشرة أرقام لأقاربه وأصدقائه الذين يريد التكفل بمكالماتهم. وللتسجيل الخروج من الخدمة، شكل *618*4.

خدمة Mob info: تسمح هذه الخدمة للعميل بتلقي الرسائل النصية ضمن باقات تضم الشؤون الدينية المرأة، الرياضة، الترفيه، الثقافة، أخبار اقتصادية، أخبار سياسية. وللاستفادة منها يجب تشكيل *620# ويتبع خطوات التسجيل.¹

خدمة MobMic: هي خدمة تسمح للعميل بإدراج رسائل مشخّصة لتظهر على شاشات المتصل به. ولتفعيلها على العميل إرسال رسالة قصيرة تحتوي على كلمة المفتاح إلى الرقم 682. أما لتسجيل الخروج من الخدمة يشكل العميل *682# تم يختار 4.

خدمة Mob Sound: مع هذه الخدمة، يمكن للعميل الاستمتاع بالموسيقى التي يفضلوها بنمط وبصفة غير محدودة، في أي وقت كان. وللاستفادة من هذه الخدمة يجب تحميل تطبيق Mob Sound عبر Google Play، أو من خلال <https://mobsound.mobilis.dz> ثم إتّباع خطوات التسجيل ولإلغاء الخدمة على

¹ - نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

العميل إرسال DES عن طريق الرسالة القصيرة إلى الرقم 4121 أو عبر الدخول إلى تطبيق Mob Sound بالذهاب إلى: "quot" حسابي... اشتراكي... إلغاء الخدمة".

خدمة الصوت العالي الوضوح (HD): مع تحسين القدرات السمعية بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، توفر مؤسسة موبيليس خاصية أو ميزة الصوت العالي الوضوح على شبكتها، الشيء الذي يسمح بالتمتع بصوت أكثر وضوح بدون تكاليف إضافية، وحتى ولو تواجد العميل في بيئة صاخبة. للاستفادة من هذه الخدمة يجب أن يكون العميل داخل تغطية شبكة موبيليس وأن يكون لديه هو ومن يتصل به هاتف نقال ذو المعايير المطابقة.

خدمة نغمتي: مع هذه الخدمة يمكن تخصيص نغمة إنتظار خاصة بالعميل وفقا لميوله مقابل اشتراك شهري يمكنه الاستفادة من الخدمة بالاتصال بالرقم 680 وإتباع الخطوات التي تسمح لك بالتسجيل في الخدمة، باختيار نغمة الانتظار الخاصة بك وإدارة حسابك... الخ أو الدخول للرباط الدخول إلى <http://naghamati.mobilis.dz>، ولتسجيل الخروج من الخدمة تشكيل *680*6*1*1#.

الخدمات الأخرى:

• **خدمة *600#:** خاص بخطوط الدفع المسبق والبعدي على حدٍ سواء، حيث تمكنهم من اختيار العروض والاشتراكات وجوازات الأنترنت التي تناسبهم.

• **خدمة 644:** بفضل هذه الخدمة يمكن التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتت في "quot" حالة ما إن كان هاتف العميل مغلق أو خارج مجال التغطية، فعند إعادة تشغيل الهاتف النقال، سيتلقى العميل رسالة قصيرة SMS من رقم الشخص المتصل به وتاريخ وساعة الاتصال.

• **خدمة إظهار الرقم:** تسمح هذه الخدمة للعميل بإظهار رقم واسم مراسله على شاشة هاتفك إذا كان موجوداً في قائمة اتصالاته. بالتالي يحظى مراسله بالاستقبال الذي يليق به. كما تسمح هذه الخدمة بالتعرف على المكالمات الفائتة¹.

• **خدمة إخفاء الرقم:** إذا أراد العميل الاحتفاظ بسرية رقم هاتفه، يكفي تشغيل خدمة "quot" إخفاء الرقم" بشكل إختيار وذلك بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة أو تفعيل الخدمة بشكل كلي على جميع مكالماته من إعدادات الهاتف النقال.

• **خدمة الرسائل الصوتية:** لن يفوت أي اتصال للعميل بفضل هذه الخدمة. فإذا لم يتمكن من الرد على مكالماته أو كان هاتفك مغلقاً أو كان خارج مجال التغطية، سيوجه مراسله بصفة أوتوماتيكية إلى موزعة الصوتي.

¹ - نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

فور إعادة تشغيل هاتفه النقال سيتلقى رسالة قصيرة عبر الموزع الصوتي تخبره بتلقيه رسالة صوتية على موزعه الصوتي للاطلاع عليها يكفي الاتصال بالرقم 123 أو بالرقم (0660.600.123) من أي هاتف ثابت أو هاتف نقال لأحد المتعاملين الآخرين.

• **خدمة تحويل المكالمات:** تسمح هذه الخدمة للعميل بتحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.

• **خدمة المكالمات المزدوجة:** تسمح للعميل خدمة المكالمات المزدوجة من استقبال مكالمات هاتفية ثانية حتى ولو كان أثناء مكالمات هاتفية سابقة عن طريق رتبة خاصة تعلمه بها. يمكنه الرد على المكالمات الأخرى بالضغط على الرمز المناسب (يتغير حسب نوع الهاتف المستعمل). بهذا يمكنه الانتقال من مكالمات إلى أخرى كما شاء.

• **خدمة المحاضرات الثلاثية:** تسمح هذه الخدمة للعميل بالتحدث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادتك غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص. للاستفادة من هذه الخدمة يكفي تشغيل خدمة "المكالمات المزدوجة".

• **الفاتورة المفصلة:** تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من الحصول على جميع تفاصيل اتصالات العميل (التاريخ، الزمن، رقم الشخص المتصل به وكذا سعر الاتصال)¹.

• **خدمة الرسائل المصورة والصوتية (MMS Multimedia Message Service):** يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الوات أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الرسائل المصورة والصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو الهاتف النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

• **خدمة المكالمات الدولية:** يمكن بفضل هذه الخدمة، الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبعاً برقم الهاتف.

• **خدمة التجوال الدولي:** توفر مؤسسة موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل. حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر. وبفضل اتفاقيات التجوال الدولية لمؤسسة موبيليس مع المتعاملين الأجانب، سيتمكن

¹ - بناء على الوثائق المقدمة من شركة موبيليس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

عملاءهم كذلك من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر وذلك عبر شبكة موبيليس. أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسيرها انطلاقاً من أرضية تسعيرة موبيليس.

• خدمة GPRS (Global Packet Radio Service) خدمة الراديوية العامة للرزوم: يعتمد على

إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. تكون سرعة تدفقه 10 مّرات أكبر من شبكة GSM، الشّيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الأنترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة والصوتية. يُقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام والأخذ بعين الاعتبار كمية المعطيات المرسلّة والمستقبلة، وليس مدّة الاتصال. إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة فالـ GPRS ما هو سوى نسخة متطورة لـ GSM المحصل عليه بفضل التحديث¹.

• خدمة الجيل الثاني (EDGE Enhanced Data rates for Global Evolution): يسمّى أيضاً

E-GPRS. هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM وتعديل بعض خاصيات الشبكة. كما يشغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشغل بها الـ GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 / ثانية.

• خدمة الجيل الثالث (UMTS Universal Mobile Telecommunications Service): هو

نظام جديد ومستقل تماماً عن نظام GSM، يشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام "الباقات"، تصل سرعة إرساله إلى 10 مّرات سرعة GPRS. تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الأنترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من الهاتف النقال. علماً أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر بفضل الشبكة التجريبية موبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

• مكالمات الفيديو (Visiophonie): تمكن هذه الخدمة العميل من رؤية مراسله أثناء محادثته، وذلك عبر

شاشة الهاتف النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).

• خدمة Streaming: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال،

وذلك عبر شبكة UMTS، فبفضل تكنولوجيا Streaming يمكن إرسال محتويات لقطات الفيديو بتدفق

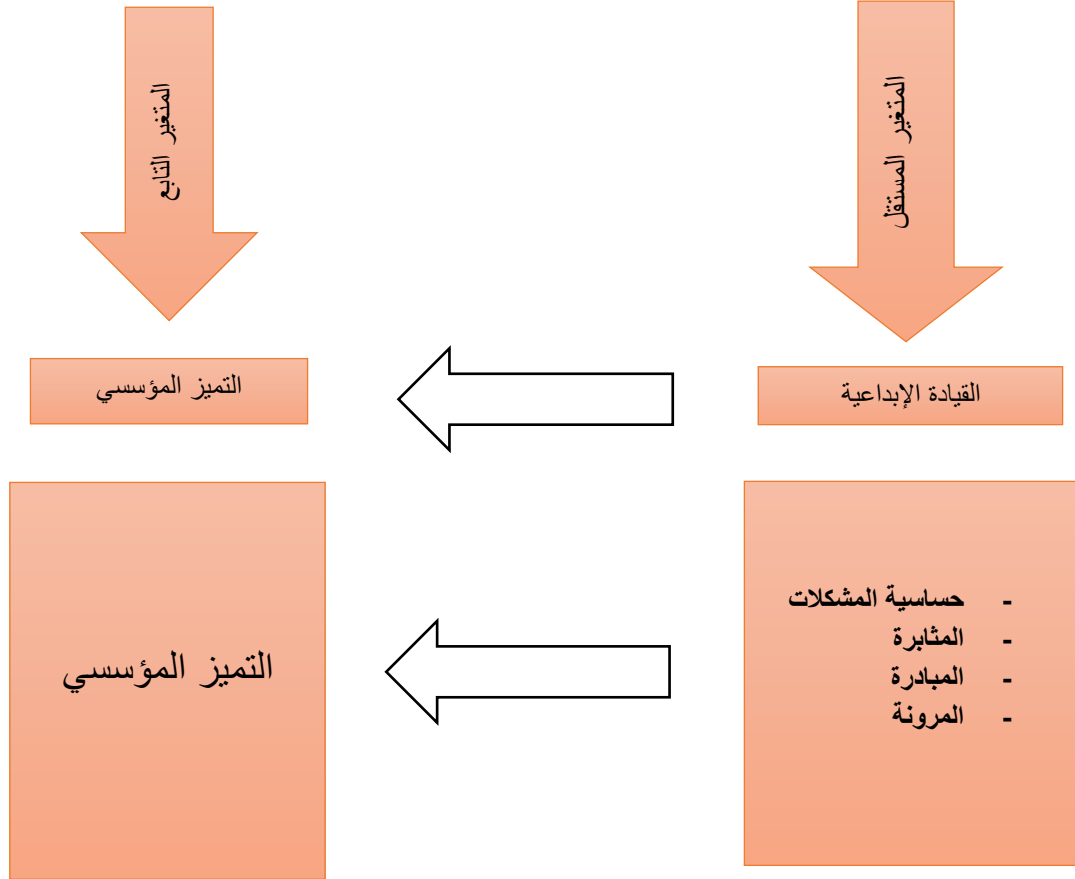
¹ - نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتًا طويلاً أو أيّ تسجيل، كما أنها ستمكن من مشاهدة الأفلام على الهاتف التّقال.¹

الفرع الرابع: نموذج الدراسة.

الشكل (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات سابقة

أولاً: المتغير المستقل:

هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في القيادة الإبداعية، ومتغيراتها المتعلقة به هي (حساسية المشكلات، المثابرة، المبادرة، المرونة)

ثانياً: المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه يتمثل في دراستنا هذه في التميز المؤسسي.

الفرع الخامس: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع إلى عينة الدراسة وأدوات الدراسة.

¹ - بناء على الوثائق المقدمة من شركة موبيليس.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أولاً: عينة الدراسة:

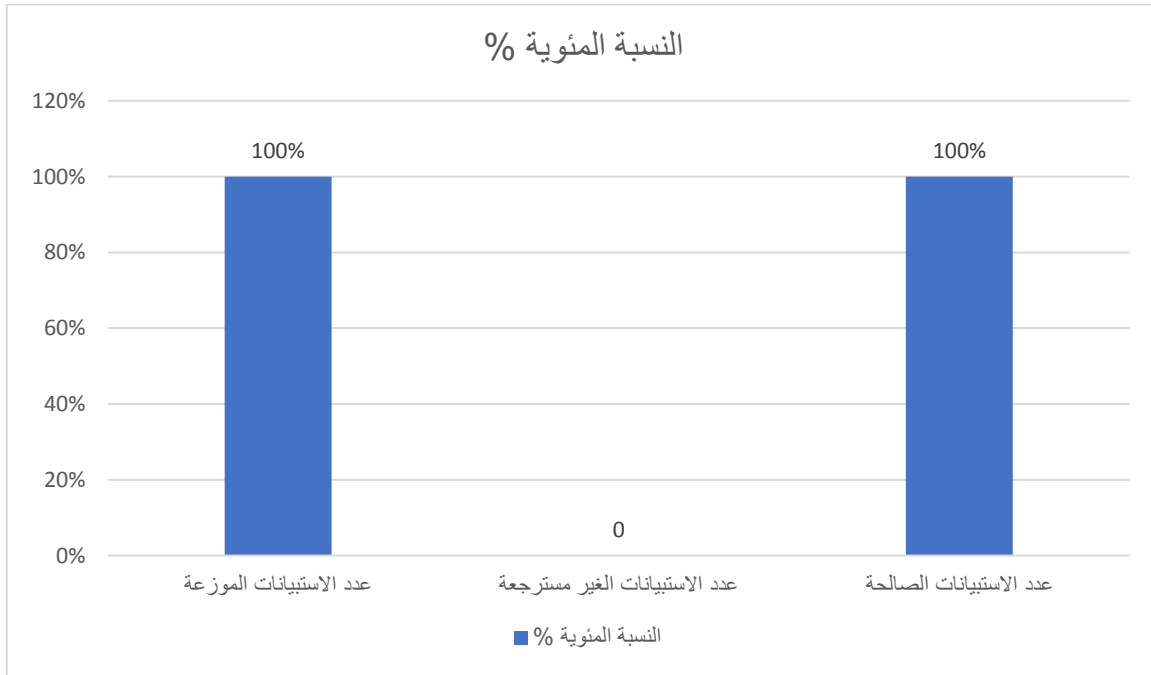
موظفي المؤسسة التجارية موبيليس فرع الوادي حيث تم توزيع 30 استبيان على أفراد العينة حيث استردت بالكامل ليكن الجميع 30 استمارة احتسبت كلها دون ضياع، بالتالي الإجمالي هو 100%، وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات.

الجدول (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100%	30	عدد الاستبيانات الموزعة
0	0	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
100%	30	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على استمارة الاستبيان.

الشكل (2-3): نسبة توزيع الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصيب في فحواه، وثم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

I- الوثائق والسجلات: حيث تم استعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل

الدراسة من هيكلها التنظيمي وتقسيماتها

II- الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذا اعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين غير البريد وغيرها.

ثالثاً: تصميم استبيان الدراسة:

وتتم عبر المراحل التالية:

I- تصميم استمارة الاستبيان:

وهي أولى خطوات إعداد الاستبيان، سعينا إلى إعداد عبارات قابلة للفهم خالية من التعقيد وتعدد المعاني من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة ومتداولة، وصياغة بصفة بسيطة للأسئلة في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تتناول ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي كما إستعنا بأراء المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في إعداد الاستبيان بهدف تحكيمه، والتأكد من صحة وسلامة المنهجية وسلامة التصميم، كما اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

1- إعداد استبيان أولى بهدف جمع البيانات.

2- عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملامته لجمع البيانات والاسترشاد بتوجيهاته.

3- عرض الاستبيان على محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص والأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم.

4- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات الكافية والبيانات الملائمة للدراسة.

II- محتوى الاستبيان:

لقد اعتمدنا في تقسيم الاستبيان إلى قسمين أو جزئين، أخذين بمعيار المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة، حيث احتوى كل جزء على ما يلي (انظر الملحق رقم 1)

1- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس و العمر و المؤهل العلمي وسنوات العمل والوظيفة الحالية).

2- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

أ- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة الإبداعية والذي احتوى على 16 عبارة وقسمت على أربع أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويتمثل حساسية المشكلات احتوى على 04 عبارات.

البعد الثاني: ويمثل المثابرة احتوى على 04 عبارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

البعد الثالث: وتمثل المبادرة احتوى على 04 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل مقومات المالية احتوى على 04 عبارات.

ب- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل التميز المؤسسي في والذي احتوى على 10 عبارات.

رابعا: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

اعتمدنا على سلم "ليكرت" خماسي الأوزان، وذلك لقياس الاتجاهات أفراد العينة المعنية بالدراسة من خلال إجاباتها، ويعتبر مقياس "ليكرت" من أكثر المقاييس ملائمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية، وذلك لسهولة تعميمه واستخدامه وتراه المعلومات التي يمكن تحقيقها من تطبيقه هي من تحتوي على سؤال واحد حسب مقياس "ليكرت" الخماسي الأبعاد، وتم إعطاء درجة لكل وزن كما يلي:

- غير موافق بشدة ولها درجة واحدة (1)
- غير موافق ولها درجتان (2).
- محايد ولها ثلاث درجات (3)
- موافق ولها أربع درجات (4)
- موافق بشدة ولها خمسة درجات (5)

وبعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكرت التي من خلالها تحدد درجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستبيان والمحسوب بالطريقة التالية:

- المتوسط المعياري = مجموعة من أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس: $3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$.

- أما طول الفئة فهو $0.8 = 5/4$. يمكننا الآن التعبير على مقياس الخماسي ليكرت في الجدول التالي:

الجدول (2-2): مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	درجة واحدة
4.2 إلى 5.0	3.4 إلى 4.2	2.6 إلى 3.4	1.8 إلى 2.6	1.0 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة مهمة بحكم أن البيانات هي المصدر الأول للمعلومات والتي سيتم معالجتها إحصائيا بواسطة العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في تحليل البيانات، وسيتم شرح ذلك كالاتي:

الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير:

من أجل إعداد البيانات العملية للتحليل والوصول إلى نتائج مرجوة من هذا البحث قمنا بالعديد من الإجراءات التي تمكننا بواسطتها من تحليل البيانات الموجودة في قوائم الاستبانة بكل وضوح وذلك بالاستعانة ببرنامج spss نسخة v25، والمنهجية المستخدمة في إعداد البيانات كانت كما يلي:

أولاً: مراجعة قوائم الاستبانة

بحيث وخلال حصر الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي بلغ عددها النهائي (30) استمارة والتي تم استخدامها للتحليل الإحصائي للدراسة.

ثانياً: ترميز بيانات الاستمارات

بعد الانتهاء من حصر العدد الإجمالي للاستمارات المستخدمة في الدراسة، بدأنا بالمرحلة الثانية وهي ترميز الأسئلة والعبارات الواردة في الاستبانة، وذلك بتشكيل نموذج ترميز موجد لاستخدامه على جميع الاستمارات وذلك بوضع حروف وأرقام للتعبير عن الأسئلة والعبارات والمتغيرات التي تحتويها الاستمارة، وذلك من أجل سهولة تفريخ المعلومات الواردة فيها في البرنامج الإحصائي المستخدم سابق الذكر.

ثالثاً: تصنيف وتفريغ البيانات:

بعد المراجعة والترميز للبيانات قمنا بتصنيف البيانات على شاكلة أرقام وصياغتها في مجموعات مبوبة، وهذا من أجل تسهيل تفريغها في البرنامج الإحصائي spss، وذلك باستخدام الخصائص المتاحة فيه من خلال عرض المتغيرات variable view الذي تم إدخال جميع الأسئلة الموجهة والخيارات الممكنة لكل سؤال، وعرض البيانات data view التي أدخلنا من خلاله المعلومات المتواجدة في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المعدة مسبقاً في المرحلة الثانية

رابعاً: تفسير المعلومات:

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، والقيام بالمعالجات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من المعلومات والتي من خلالها تمكننا من تحليل الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات الموضوعية، واستخلاص جملة من النتائج، وتم ذلك عن طريق العديد من الأدوات الإحصائية التي ستطرق لها في العنصر الموالي.

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

spss¹ النسخة v25 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي الوصف للبيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة الاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي²:

أولاً: معامل الثبات الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha):³ يستخدم هذا المقياس التقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما يتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

ثالثاً: المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

رابعاً: المتوسط الحسابي (Mean):⁴ تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات والمخفض تشتتها بين المقياس يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

خامساً: الانحراف المعياري (Std Deviation):⁵ يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين

¹ Spss: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات تظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو وهو من احد البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (هشام بركات بشير الحسن، تحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، سنة 2006، ص 24.

² شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج الأردن، سنة 2008، ص 67.

³ ابراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة، من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلقم، غير منشورة فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2017، ص ص 160-161.

⁴ حسين ياسين طعمه، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار الصفاء، عمان، ط1، سنة 2009، ص 230.

⁵ حسين ياسين طعمه، نفس المرجع، ص 232.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

سادسا: معامل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**):¹ من أجل تحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع واختبار الفرضيات الفرعية.

سابعا: معامل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): هو امتداد للانحدار الخطي البسيط حيث يستهدف الحصول على العلاقة الرياضية التي تربط بين عدة متغيرات مستقلة و المتغير التابع. ثامنا: اختبار (**T-Test**):² المعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

تاسعا: اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**):³ المعرفة الفروقات ذات الإحصائية بين المتغيرات. عاشرا: اختبار فيشر (F) لقياس العلاقة بين المتغيرات. المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعا.

الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:

يهدف اختيار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولا على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون الجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (05) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتصدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة حذف بعض صياغة بعض التساؤلات، وحملت أيضا ملاحظات بإضافة

¹ محمد حسين محمد رشيد، الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار الصفاء عمان، سنة 2008، ص 138.

² إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة فرع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، سنة 2016-2017، ص161.

³ مرجع سابق، ص161.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق بحذف بعض الأسئلة التي تعتبر زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شاكلتها الحالية والنهائية.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية وهو درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية، وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل الفاكرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط يعبر عن الاتساق الداخلي للمقياس وتراوح قيمة معامل الفاكرونباخ قيمة بين العددين (0) و (1)، بحيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل الفاكرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار في المقابل تعكس قيمة معامل الفاكرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علماً بأن الحد الأدنى المقبول للمعامل الفاكرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق.

ولقد استخدمنا معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل الفاكرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

الجدول (2-3): اختبار معامل الفاكرونباخ ومعامل الصدق.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1 القيادة الإبداعية	16	0.940	0.946
2 التميز المؤسسي	10	0.549	0.640
الاستبيان ككل	/	0.810	0.893

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أن نتائج تبين أننا قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 حيث تقدر قيمتها بـ 0.893 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الإعتماد عليها حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، بالتالي هذا الإستبيان يعتمد عليه من أجل معالجة الموضوع المطروح للبحث ونتائجه المرجوة تكون ذات نسبة ثبات جيدة .

المبحث الثاني:

العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات:

الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس:

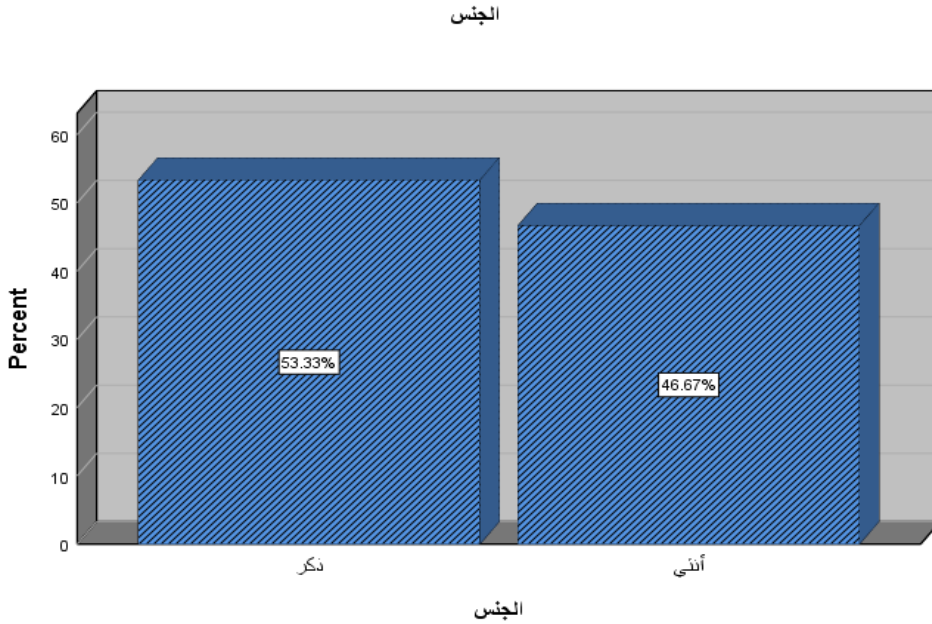
يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول (2-4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%53.30	16	ذكر
%46.67	14	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-4).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت لذكور بنسبة 53.30% أما النسبة المتبقية 46.67% كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وبالتحديد ولاية الوادي وعاداتها وطبيعتها المحافظة التي تعارض بشدة عمل الأنثى.

الفرع الثاني: توزيع الأفراد حسب العمر.

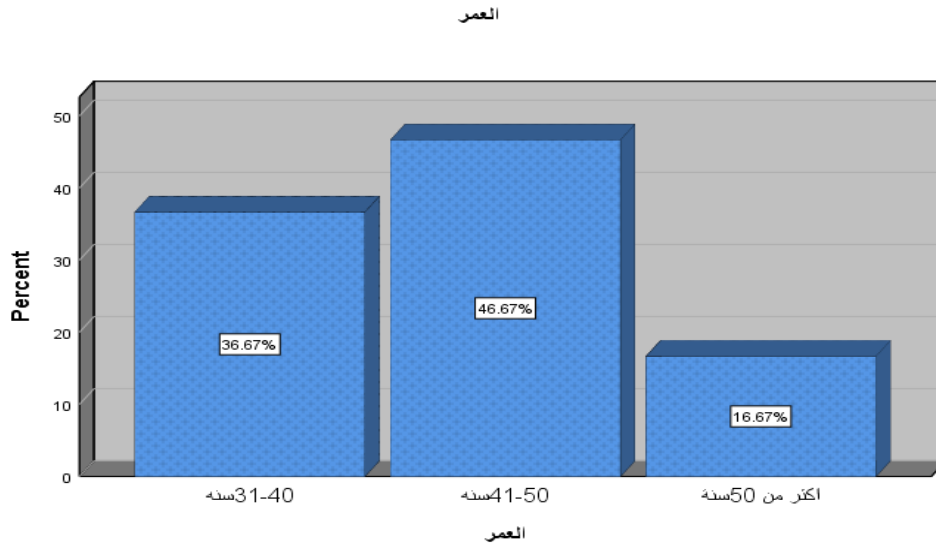
يظهر توزيع المجتمع متغير العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
00%	00	اقل من 30سنة
36.67%	11	31-40سنة
46.67%	14	41-50سنة
16.67%	5	أكثر من 50سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-8)

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثالثة 41 إلى 50 سنة بنسبة 46.67% ثم نسبة 36.67% لفئة 31 إلى 40 سنة ثم بنسبة 16.67% لفئة أكبر من 50 سنة ثم الفئة الرابعة اقل من 30 سنة بنسبة 00%.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

الفرع الثالث: توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي:

يمثل الجدول التالي مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

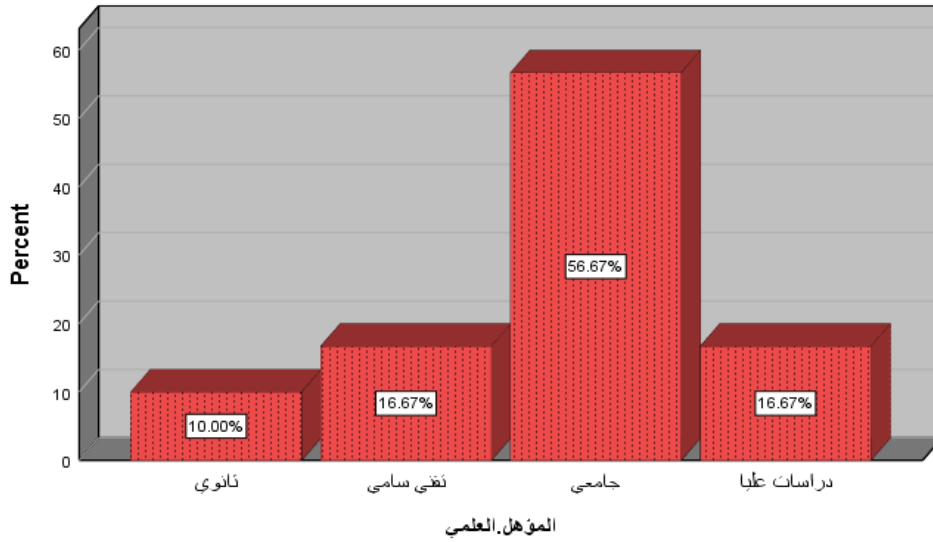
الجدول (2-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10.00%	03	ثانوي
16.67%	05	تقني سامي
56.67%	17	جامعي
16.67%	05	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-6).

يتبين كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن المؤهل العلمي جامعي الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 56.67% من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن المؤهل العلمي تقني سامي ودراسات عليا كانت نسبته 16.67% كثنائي مؤهل لأفراد العينة، أما النسبة المتبقية التي تمثل 10.00% كانت تمثل ثانوي وبالتالي فان مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته.

الفرع الرابع: توزيع الأفراد حسب سنوات العمل بالمؤسسة:

يمثل الجدول الموالي مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

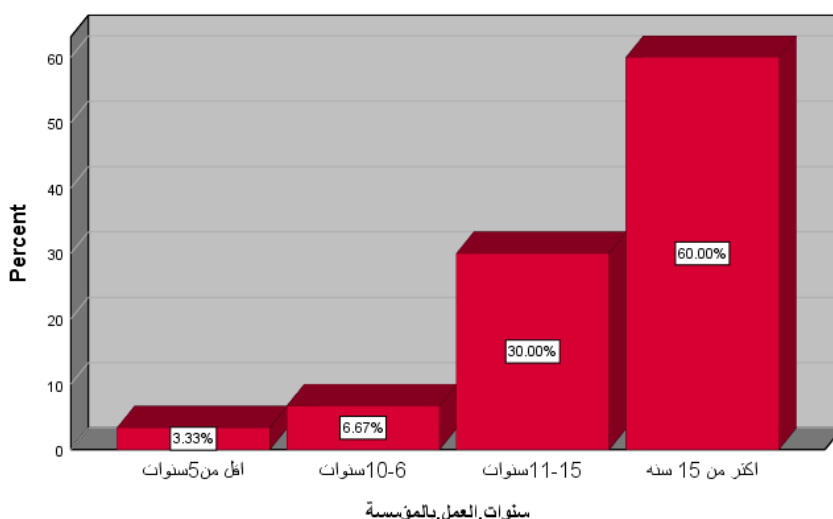
الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
3.33%	01	أقل من 5 سنوات
6.67%	02	من 6 إلى 10 سنوات
30%	09	من 11 إلى 15 سنوات
60%	18	من 15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss.

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة.

سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-7).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمؤسسة، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح سنوات العمل بالمؤسسة أكثر من 15 سنة تمثل نسبتهم 60% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذي تتراوح خبرتهم المهنية بين 15 سنوات إلى 11 سنوات، 09 أفراد بنسبة 30% أما الفئة الثالثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم من 06 إلى 10 سنة فتعادل نسبتهم 6.67% وفي حين الفئة الرابعة فتقل سنوات عملهم عن 05 سنوات بنسبة 3.30%، فمن خلال سنوات العمل التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

الفرع الخامس: توزيع الأفراد حسب الوظيفة الحالية:

يمثل الجدول الموالي مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

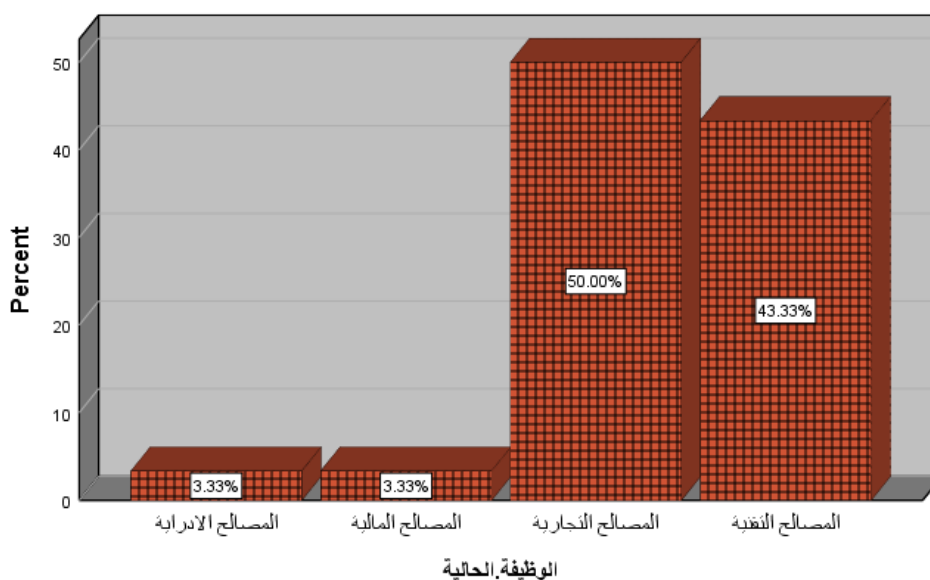
الجدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
المصالح الادارية	01	3.30%
المصالح التجارية	15	50%
المصالح التقنية	13	43.33%
المصالح المالية	01	3.30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-8).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية نلاحظ أن نسبة كبيرة تقدر بـ 50% قد تكونوا في المصالح التجارية ثم تليه المصالح التقنية بنسبة 43.33% من أفراد العينة ثم تليه المصالح المالية والإدارية بنسبة 3.30%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل للمتوسطات في المحاور الدراسة.

الفرع الأول: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور القيادة الإبداعية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور القيادة الإبداعية من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد المحور بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة له.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات حساسية المشكلات.

الجدول (2-9): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات حساسية المشكلات.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.67	2.76	00	03	18	8	1	1-تتوقع قيادة المؤسسة مشكلات العمل قبل حدوثها
			00%	10%	60%	26.7%	3.30%	
موافق	0.61	2.36	00	2	07	21	00	2-تتعاون قيادة المؤسسة مع العاملين في جمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل
			00%	6.70%	00%	70.0%	00%	
موافق	20.7	2.23	00	3	3	22	2	3-يعمل قائد المؤسسة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة
			00%	10%	10%	73.3%	6.70%	
موافق بشدة	1.02	1.70	00	3	3	6	18	4-تحرص قيادة المؤسسة على قراءة اقتراحات الموظفين.
			00%	10%	10%	20%	60%	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.76 بانحراف معياري بلغ 0.67 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.70 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.02 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: تتوقع قيادة المؤسسة مشكلات العمل قبل حدوثها، ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري بلغ 0.67 مما يعني أن 60% من أفراد العينة قد لم وافقوا العبارة.

أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: تتعاون قيادة المؤسسة مع العاملين في جمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل ذات متوسط حسابي قدره 2.36 وانحراف معياري بلغ 0.61 مما يعني أن 70% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: يعمل قائد المؤسسة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة ذات متوسط حسابي قدره 2.23 وانحراف معياري بلغ 0.72 مما يعني أن 73.30% من أفراد العينة وافقوا على العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: تحرص قيادة المؤسسة على قراءة اقتراحات الموظفين ذات متوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري بلغ 1.02 مما يعني أن 60% من أفراد العينة قد وافقوا بشده على العبارة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المثابرة.

الجدول (2-10): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المثابرة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشده	موافق	حايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشده	0.88	1.66	00	1	05	07	17	1- يتبع قائد المؤسسة خطط لأصحاب الابتكار والإبداع في أداء المهام
			%00	%3.30	%16.7	%23.3	%56.70	
موافق	0.64	2.16	00	2	3	23	2	2- يتصرف القائد في المؤسسة بالسرعة والحكمة في المواجهة المختلفة
			%00	%6.70	%10	%76.7	%6.70	
موافق	0.79	2.30	00	5	8	24	1	3- تعمل القيادة في المؤسسة على توفير الامكانيات والوسائل اللازمة لبيئة عمل جيدة.
			%00	%16.7	%11.4	80%	3.30%	
محايد	800.	2.80	00	5	16	70	2	4- يقوم القادة في المؤسسة بتمتين الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين
			%00	%16.7	%53.3	%23.3	%6.70	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.30 بانحراف معياري بلغ 0.79 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.66 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.88 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: يقوم القادة في المؤسسة بتمتين الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين ذات متوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري بلغ 0.80 مما يعني أن 53.30% من أفراد العينة لم يوافقوا على العبارة. أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تعمل القيادة في المؤسسة على توفير الامكانيات والوسائل اللازمة لبيئة عمل جيدة. ذات متوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري بلغ 0.79 مما يعني أن 80% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: يتصرف القائد في المؤسسة بالسرعة والحكمة في مواجهة المختلفة ذات متوسط حسابي قدره 2.16 وادني انحراف معياري بلغ 0.64 مما يعني أن 76.70% من أفراد العينة وافقوا على العبارة.

أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: يتبع قائد المؤسسة خطط لأصحاب الابتكار والإبداع في أداء المهام ذات متوسط حسابي قدره 1.66 وانحراف معياري بلغ 0.88 مما يعني أن 56.70% من أفراد العينة قد وافقوا بشده على العبارة.

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المبادرة.

الجدول (2-11): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المبادرة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشدة	1.02	1.70	00	2	6	03	19	1- يتقبل قائد المؤسسة الافكار الجديدة
			%00	%6.70	%20	%10	%63.3	
موافق	0.81	2.53	00	5	7	17	01	2-يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته
			%00	%16.7	%23.3	%56.7	%3.3	
موافق	0.76	2.53	00	5	6	19	00	3-يملك القائد القدرة على تأثير في المرؤوسين
			%00	%16.7	%20	%63.3	%00	
موافق	1.23	2.00	1	5	1	09	14	4-ينق القائد في قدراته لتحقيق الأهداف
			%3.30	%16.70	%3.30	%30	%46.70	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.81 و0.76 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.70 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.02.

في المرتبة الأولى العبارتين رقم (2.3) والمتعلقة بـ: يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته ويمتلك القائد القدرة على تأثير في المرؤوسين ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري بلغ 0.81 و0.76 مما يعني أن 56.70% و63.30% من أفراد العينة قد وافقوا على يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته ويمتلك القائد القدرة على تأثير في المرؤوسين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: يتق القائد في قدراته لتحقيق الأهداف ذات متوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري بلغ 1.23 مما يعني أن 46.70% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: يتقبل قائد المؤسسة الافكار الجديدة ذات متوسط حسابي قدره 1.70 وأدنى انحراف معياري بلغ 1.02 مما يعني أن 77.0% من أفراد العينة وافقوا على العبارتين.

أما المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تتيح البطاقة الذهبية للمستخدمين إجراء عمليات الشراء والسحب النقدي بسرعة فائقة، مما يضمن تجربة مريحة وسلسة. ذات متوسط حسابي قدره 2.85 وأدنى انحراف معياري بلغ 1.08 مما يعني أن 63.30% من أفراد العينة قد وافقوا بشده على العبارة.

رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المرونة.

الجدول رقم (2-12): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المرونة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	العبارة
			بشده	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق بشده	1.08	1.70	00	3	5	20	20	1-تتفاعل قيادة المؤسسة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل
			00%	10%	16.7%	6.70%	66.7%	
موافق	0.80	2.20	00	3	4	19	4	2-تتعامل قيادة المؤسسة مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناء
			%00	%10	%13.3	%63.3	%13.3	
محايد	0.71	2.66	00	1	21	5	3	3-تقوم قيادة المؤسسة بالتحديث المستمر في أساليب العمل
			%00	%3.30	%70	%16.7	01%	
موافق	0.73	2.13	00	1	7	17	5	4-توفر القيادة قنوات للعاملين لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة
			%00	%3.30	23.3%	56.7%	16.70%	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.66 بانحراف معياري بلغ 0.71 و0.76

ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.70 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.08.

في المرتبة الأولى العبارتين رقم (3) والمتعلقة بـ: تقوم قيادة المؤسسة بالتحديث المستمر في أساليب العمل ذات اعلى

متوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري بلغ 0.71 مما يعني أن 70% من أفراد العينة لم يوافقوا على العبارة.

أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: يتق القائد في قدراته لتحقيق الأهداف ذات متوسط حسابي قدره

2.13 وانحراف معياري بلغ 0.73 مما يعني أن 56.70% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: تتعامل قيادة المؤسسة مع الانتقادات الموجهة إليها بصورة بناء ذات متوسط حسابي قدره 2.20 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.80 مما يعني أن 63.30% من أفراد العينة وافقوا على العبارة.

أما المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: تتفاعل قيادة المؤسسة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل ذات متوسط حسابي قدره 1.70 وأدنى انحراف معياري بلغ 1.08 مما يعني أن 66.70% من أفراد العينة قد وافقوا بشده على العبارة.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التمييز المؤسسي.

الجدول (2-13): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التمييز المؤسسي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.61	2.80	00	2	21	06	1	1-تشعر بأن الموارد والأدوات المقدمة لك من قبل المؤسسة تساعدك في تحقيق التميز في عملك
			00%	6.70%	0%7	%20	03.3%	
موافق بشده	0.92	1.80	00	2	4	01	14	2-تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
			%00	%06.7	%13.3	33.3%	46.70%	
موافق	0.96	1.96	00	3	4	21	11	3-تشعر بأن المؤسسة تسهل الابتكار وتشجع على التجربة الجديدة لتحقيق التميز في الأداء
			%00	%10	%13.3	%40	36.70%	
موافق	3.80	2.76	1	4	2	12	01	4-تعمل المؤسسة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة
			%3.30	03.13%	6.70%	40%	33.30%	
موافق	0.82	2.26	1	1	6	19	3	5-هناك تبادل وتفاعل فعال للمعرفة والخبرات بين الموظفين
			%03.3	%03.3	%20	%63.3	%10	
موافق	0.93	2.23	1	2	5	17	5	6-تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها وبشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها
			%3.30	%06.7	%16.7	%56.7	%16.7	
موافق	3.54	2.86	1	2	5	16	5	7-تبنى الشركة أهداف استراتيجية على حسب حاجات الزبائن
			%3.30	%6.70	6.7%1	%53.3	%16.7	
موافق بشده	1.01	1.83	00	2	7	50	16	8- يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المرجوة
			%00	%6.70	%23.3	%16.7	%53.30	
	0.80	2.36	00	4	5	91	2	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

موافق			00%	13.3%	16.7%	63.3%	6.70%	9- تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
غير موافق	1.17	3.00	1	13	5	70	40	10- تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الخدمائية
موافق			3.30%	43.3%	16.7%	23.3%	13.30%	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي Spss .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.00 بانحراف معياري بلغ 1.17 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 1.80 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.92.

في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) والمتعلقة بـ: تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الخدمائية ذات أعلى متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.17 مما يعني أن 43.30% ومن أفراد العينة لم يوافقوا على العبارة.

أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (7) والمتعلقة بـ: تتبنى الشركة أهداف استراتيجية على حسب حاجات الزبائن ذات متوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري بلغ 3.54 مما يعني أن 70% من أفراد العينة لم يوافقوا على العبارة. أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: تشعر بأن الموارد والأدوات المقدمة لك من قبل المؤسسة تساعدك في تحقيق التميز في عملك، ذات متوسط حسابي قدره 2.80 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.61 مما يعني أن 70% من أفراد العينة وافقوا على العبارة.

أما المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: تعمل المؤسسة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة ذات متوسط حسابي قدره 2.76 وأدنى انحراف معياري بلغ 3.08 مما يعني أن 40% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

أما المرتبة الخامسة العبارة رقم (9) والمتعلقة بـ: تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين ذات متوسط حسابي قدره 2.36 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.80 مما يعني أن 63.30% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

أما المرتبة السادسة العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ: هناك تبادل وتفاعل فعال للمعرفة والخبرات بين الموظفين ذات متوسط حسابي قدره 2.26 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.82 مما يعني أن 63.30% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

أما المرتبة السابعة العبارة رقم (6) والمتعلقة بـ: تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها وبشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها ذات متوسط حسابي قدره 2.23 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.93 مما يعني أن 56.70% من أفراد العينة قد وافقوا على العبارة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

أما المرتبة الثامنة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تشعر بأن المؤسسة تسهل الابتكار وتشجع على التجربة الجديدة لتحقيق التميز في الأداء ذات متوسط حسابي قدره 1.96 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.96 مما يعني أن 40% من أفراد العينة قد وفقوا على العبارة.

أما المرتبة التاسعة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المرجوة ذات متوسط حسابي قدره 1.83 وأدنى انحراف معياري بلغ 1.01 مما يعني أن 53.30% من أفراد العينة قد وفقوا بشدة على العبارة

أما المرتبة العشرة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد ذات متوسط حسابي قدره 1.80 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.92 مما يعني أن 46.70% من أفراد العينة قد وفقوا بشدة على العبارة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

سنتناول في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقر بان:

H1: توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

H0: لا توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية جرى تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية حسب ابعاد المتغير المستقل،

لنتحصل على أربع فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.1: توجد علاقة بين المشكلات الحساسية والتميز المؤسسي.

H0.0: لا توجد علاقة بين المشكلات الحساسية والتميز المؤسسي

و من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين متغير المشكلات

الحساسية والتميز المؤسسي، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

الجدول (2-14): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين حساسية المشكلات والتميز المؤسسي.

		التميز المؤسسي Y
المشكلات الحساسية X1	Pearson Correlation	0.724
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 00).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي **0.724** وتدل على وجود علاقة ارتباط موجب قوية، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي **0.000** وهي أقل من **5%**.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين حساسية المشكلات والتميز المؤسسي."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1,2: توجد علاقة بين المثابرة والتميز المؤسسي.

H0,0: لا توجد علاقة بين المثابرة والتميز المؤسسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين المثابرة والتميز المؤسسي، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (2-15): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المثابرة والتميز المؤسسي.

		التميز المؤسسي Y
المثابرة 2X	Pearson Correlation	0.666
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 00).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي **0.666** وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي **0.000** وهي أقل من **5%**.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين المثابرة والتميز المؤسسي."

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.3: توجد علاقة بين المبادرة والتميز المؤسسي.

H0.0: لا توجد علاقة بين المبادرة والتميز المؤسسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين المبادرة والتميز المؤسسي

وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (2-16): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المبادرة والتميز المؤسسي.

		التميز المؤسسي Y
المبادرة X 3	Pearson Correlation	0.543
	Sig. (2-tailed)	0.02
	N	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 00).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0543 وتدل على وجود علاقة ارتباط

قويه، وجود دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.02 وهي اقل من 5%.

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين المبادرة والتميز المؤسسي."

الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.4: توجد علاقة بين المرونة والتميز المؤسسي.

H0.0: لا توجد علاقة بين المرونة والتميز المؤسسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين المرونة والتميز المؤسسي

وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (2-17): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين المرونة والتميز المؤسسي.

		التميز المؤسسي Y
المرونة X4	Pearson Correlation	0.623
	Sig. (2-tailed)	000.0
	N	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 00).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 291.0 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5%.

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين المرونة والتميز المؤسسي."

وللإجابة على الفرضية الرئيسة الأولى والقائلة: توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي:

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1: توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

H0: لا توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين متغير الثابت والمتمثل

في القيادة الإبداعية والمتغير التابع والمتمثل في التميز المؤسسي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-18): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

		التميز المؤسسي Y
القيادة الإبداعية X	Pearson Correlation	0.725
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	30

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 00).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.417 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 5%.

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي."

ومن خلال الجدول يمكننا القول إن

هناك علاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

الفرع الثاني: الفرضية الرئيسة الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي."

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H₀: لا يوجد أثر بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

H₁: يوجد أثر بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين المشكلات الحاسوبية والتميز المؤسسي "

H₀: لا يوجد أثر بين المشكلات الحاسوبية والتميز المؤسسي

H₁: يوجد أثر بين المشكلات الحاسوبية والتميز المؤسسي

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج

الآتي: $Y=B_0+B_1X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل،

حيث أن:

- X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد المشكلات الحاسوبية.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز المؤسسي.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد المشكلات الحاسوبية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول (2-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر حساسية المشكلات في التميز المؤسسي.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	2.226	0.550	0.586	غير معنوي
β_1 البعد المشكلات الحاسوبية	2.391	5.549	0.00	معنوي
معامل الارتباط (R)	724.0	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.524	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.507	/	/	/
اختبار (F)	30.794	/	0.000	معنوي
$Y= 2.226+ 2.391X_1$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

- أظهرت نتائج الدراسة التقديرية وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعده حساسية المشكلات من خلال بعد حساسية المشكلات كمتغير مستقل وتحسين التمييز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.724

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.524، هذا يدل على وجود التمييز المؤسسي داخل المؤسسة موبيليس من خلال بعد حساسية المشكلات كمتغير مستقل وتساهم به 52.40% في تقييم التمييز المؤسسي داخل المؤسسة موبيليس كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية متوسطة موجبة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 30.794، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر بين حساسية المشكلات و التمييز المؤسسي".

الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين المثابرة والتمييز المؤسسي؟"

H_0 : لا يوجد أثر بين المثابرة والتمييز المؤسسي.

H_1 : يوجد أثر بين المثابرة والتمييز المؤسسي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد المثابرة.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التمييز المؤسسي

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعده المثابرة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

الجدول (2-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المتابعة والتميز المؤسسي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوي	020.	3.485	10.580	β_0 الثابت
معنوي	0.000	4.730	1.519	β_1 بعد المتابعة
/	/	/	0.666	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.444	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.424	معامل التحديد المعدل (R^2)
معنوي	0.000	/	22.373	اختبار (F)
$X21.519 + 10.580Y=$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقديرية وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعده المتابعة من خلال بعد المتابعة كمتغير مستقل التمييز المؤسسي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة (0.666).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.444، هذا يدل على وجود التمييز المؤسسي داخل المؤسسة من خلال بعد المتابعة كمتغير مستقل وتساهم بـ 44.40% في التمييز المؤسسي داخل المؤسسة موبيليس كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة موجبة.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 22.373، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة
"يوجد أثر بين المتابعة و التمييز المؤسسي".

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين المبادرة والتمييز المؤسسي؟"

H_0 : لا يوجد أثر بين المبادرة والتمييز المؤسسي.

H_1 : يوجد أثر بين المبادرة والتمييز المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد المبادرة.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التمييز المؤسسي

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعء المبادرة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول (2-21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثرين المبادرة والتمييز المؤسسي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوي	0.54	2.011	9.082	β_0 الثابت
معنوي	0.02	3.421	1.659	β_1 بعد المبادرة
/	/	/	0.543	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.295	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.270	معامل التحديد المعدل (R^2)
معنوي	0.002	/	11.700	اختبار (F)
$Y= 9.082 + 1.659X_2$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقديرية وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعء المبادرة من خلال بعد المبادرة كمتغير مستقل والتمييز المؤسسي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة (0.543).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.295، هذا يدل على وجود التمييز المؤسسي داخل المؤسسة من خلال بعد المبادرة كمتغير مستقل وتساهم بـ 29.50% في التمييز المؤسسي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 11.700، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.002). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة

"يوجد أثر بين المبادرة و التمييز المؤسسي".

الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين المرونة والتميز المؤسسي؟"

H_0 : لا يوجد أثر بين المرونة والتميز المؤسسي.

H_1 : يوجد أثر بين المرونة والتميز المؤسسي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد المرونة.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في التميز المؤسسي

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد المرونة).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول (2-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثرين المرونة والتميز المؤسسي.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	5.862	1.308	0.202	غير معنوي
β_1 بعد المبادرة	2.077	4.210	0.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0.623	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.388	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.366	/	/	/
اختبار (F)	17.723	/	0.000	معنوي
$Y = 5.862 + 2.077X_2$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقديرية وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعد المرونة من خلال بعد المرونة كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة (0.623).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.388، هذا يدل على وجود التمييز المؤسسي داخل المؤسسة من خلال بعد المرونة كمتغير مستقل وتساهم بـ 38.80% في التمييز المؤسسي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 17.723، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة

"يوجد أثر المرونة في التمييز المؤسسي".

اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "يوجد أثر بين أبعاد القيادة الإبداعية والتمييز المؤسسي"

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تمت الصياغة التالية:

H_0 : لا يوجد أثر بين أبعاد القيادة الإبداعية والتمييز المؤسسي.

H_1 : يوجد أثر بين أبعاد القيادة الإبداعية والتمييز المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد التمييز المؤسسي كمتغير تابع و القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وذلك بناء النموذج الآتي:

$Y = \beta_0 + \beta(X)$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي

المستقل، حيث أن:

- X : القيادة الإبداعية بمختلف عناصرها كمتغير كلي مستقل.

- Y : التمييز المؤسسي كمتغير تابع.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β : معامل المتغير المستقل (القيادة الإبداعية).

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

الجدول (2-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر بين أبعاد القيادة الإبداعية في التمييز المؤسسي.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	1.097	0.228	0.822	غير معنوي
المشكلات الحساسة	1.506	2.313	0.029	معنوي
المثابرة	0.506	0.893	0.380	غير معنوي
المبادرة	-0.114	-0.170	0.867	غير معنوي
المرونة	0.658	0.970	0.341	غير معنوي
معامل الارتباط (R)	0.762	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.581	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.513	/	/	/
اختبار (F)	8.651	/	0.000	معنوي
Y = 0.989X - 0.187				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الأربعة للقيادة الإبداعية على التمييز المؤسسي، بالمعادلة

التالية:

$$Y = 1.097 + 1.506X_1 + 0.506X_2 - 0.114X_3 + 0.658X_4$$

وهي تمثل معادلة الانحدار المتعدد، بحيث:

X_1 : بعد المشكلات الحساسة

X_2 : بعد المثابرة

X_3 : بعد المبادرة

X_4 : بعد المرونة

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي R 0.762، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية موجبة نسبياً بين المعايير الأربعة للقيادة الإبداعية والتمييز المؤسسي، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.581، مما يعني أن 58.10% من النجاح التمييز المؤسسي على القيادة الإبداعية يعود إلى التغيير في اتجاهات أفراد العينة نحو المعايير الأربعة للقيادة الإبداعية.

- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثير الريادة الاستراتيجية بكل معيار من المعايير الأربعة، حيث قدرت بـ 1.097 بعد المشكلات الحساسة، 1.506 بعد المثابرة، 0.506 بعد المبادرة، -0.114 بعد المرونة 0.658.

- تقدر القيمة الإحصائية F بـ 8.651، وهي أكبر من قيمتها الجدولة المقدره بـ 2.37 عند مستوى معنوية 0.05، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من المستوى المعتمد. وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي"

الفرع الثالث: مناقشة النتائج.

أولاً-يوجد أثر بين المشكلات الحساسية والتميز المؤسسي:

يشير الأثر بين حساسية المشكلات التمييز المؤسسي الي التمييز اللاوعي الذي يُمكن أن تؤدي الأفكار والمشاعر السلبية الراسخة تجاه مجموعات معينة من الناس إلى سلوكيات تمييزية، حتى وإن لم يكن الشخص يدرك ذلك، كذا النمطية تُساهم في تعزيز التمييز المؤسسي من خلال تبرير السلوكيات التمييزية وتطبيعها. ونقص التنوع يُؤدي إلى قلة تمثيل الفئات المهمّشة، مما يُقلّل من احتمالية فهم احتياجاتها وإدراكها، ممّا يُؤدّي إلى اتّخاذ قرارات تمييزية.

أمثلة على تأثير المشكلات الحساسية على التمييز المؤسسي:

العنصرية: قد تُؤدّي العنصرية إلى تمييز المؤسسات ضدّ الأشخاص من ألوان البشرة المختلفة في مجالات التوظيف والترويج والتعليم والسكن والرعاية الصحية.

التحيز الجنسي: قد يُؤدّي التحيز الجنسي إلى تمييز المؤسسات ضدّ النساء في مجالات التوظيف والترويج والأجور وفرص التقدم.

كراهية المثليين: قد تُؤدّي كراهية المثليين إلى تمييز المؤسسات ضدّ الأشخاص المثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسية في مجالات التوظيف والترويج والخدمات.

كراهية الأجانب: قد تُؤدّي كراهية الأجانب إلى تمييز المؤسسات ضدّ المهاجرين واللاجئين في مجالات التوظيف والسكن والرعاية الصحية.

ومن بين التدابير اللازمة لمكافحة التمييز المؤسسي، من الضروري اتّخاذ العديد من التدابير، نذكر منها:

التوعية: تُعدّ التوعية بمشكلة التمييز المؤسسي وأسبابه وآثاره أمرًا ضروريًا لخلق بيئة أكثر عدلاً وإنصافاً.

التعليم: يُمكن أن يُساعد التعليم على تعزيز التفاهم والتسامح بين مختلف مجموعات المجتمع.

القوانين: يجب سنّ قوانين تُحظّر التمييز وتُعاقب المخالفين.

السياسات: يجب وضع سياسات تُعزز المساواة والتنوع في المؤسسات.

الممارسات: يجب تغيير الممارسات التمييزية داخل المؤسسات.

ثانيا-يوجد أثر بين المثابرة في التمييز المؤسسي:

يشير الأثر بين المثابرة التمييز المؤسسي الى آليات التمييز المتجددة مثل الأنظمة والقوانين قد تُساهم بشكل مباشر أو غير مباشر، في إدامة التمييز. على سبيل المثال، قد تُعزز قوانين الهجرة المقيّدة التمييز ضد المهاجرين. الممارسات المؤسسية: قد تُصبح الممارسات التمييزية جزءًا من ثقافة المؤسسة، مما يُصعب تغييرها. على سبيل المثال، قد تُمارس بعض المؤسسات التمييز في التوظيف من خلال الاعتماد على شبكات التواصل الشخصية، مما يُؤدّي إلى استبعاد المجموعات المهمّشة.

ثالثا: النمطية والسلوكيات اللاواعية: قد تُستمرّ النمطية والسلوكيات اللاواعية في التأثير على سلوكيات الأفراد، حتى بعد اتخاذ خطوات للتوعية والتثقيف. على سبيل المثال، قد يُظهر بعض الأشخاص سلوكيات تمييزية تجاه النساء دون وعي منهم بذلك وضعف المساءلة الخوف من الإبلاغ ونقص الشفافية يؤدي إلى نقص تطبيق القوانين بشكل فعّال، مما يُشجّع على استمرار هذه الممارسات.

ومن بين التدابير اللازمة: معالجة الجذور: يجب معالجة الجذور التاريخية والاجتماعية للتمييز، بما في ذلك الأنظمة والقوانين والممارسات التمييزية، وتعزيز المساءلة: يجب سنّ قوانين صارمة لمكافحة التمييز وضمان تطبيقها بشكل فعّال. كما يجب تشجيع الأفراد على الإبلاغ عن التمييز وتوفير الحماية.

رابعا-يوجد أثر بين المبادرة في التمييز المؤسسي:

يشير الأثر بين المبادرة التمييز المؤسسي الى المقاومة التي قد تُواجه المبادرات الرامية إلى مكافحة التمييز مقاومةً من قبل الأفراد الذين يُستفيدون من الوضع القائم، أو من قبل الذين يشعرون بالتهديد من التغيير، كذا الردّ العكسي قد تُؤدّي بعض المبادرات إلى شعور بعض الأفراد بالاستياء من التمييز بشكل أكبر، مما قد يُؤدّي إلى سلوكيات تمييزية مضادة وسوء الفهم قد يُؤدّي إلى شعور بعض الأفراد بالاستبعاد أو التمييز، وعدم الاستدامة قد يُؤدّي إلى عودة التمييز بعد انتهاء المبادرة.

خامسا-يوجد أثر بين المرونة في التمييز المؤسسي:

يشير الأثر بين المرونة و التمييز المؤسسي الى المصالح الشخصية التي قد تُمارسها بعض الأفراد لتحقيق مصالحهم الشخصية أو للحفاظ على مواقعهم في السلطة، كذا الخوف من التغيير قد يخاف بعض الأفراد من التغيير الذي قد يُحدثه مكافحة التمييز، مما يُعيق جهودهم للتغيير.

لتوضيح الأثر بين المرونة والتمييز المؤسسي نضع مجموعة من امثله:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة التجارية موبيليس بالوادي

التحيز اللاواعي: قد يستمرّ بعض الأفراد في إظهار سلوكيات تمييزية حتى بعد اتّخاذ خطوات للتوعية والتثقيف، وذلك بسبب التحيزات اللاواعية التي تُؤثّر على تفكيرهم وسلوكهم.

التمييز الخفي: قد يُمارس بعض الأفراد التمييز بشكلٍ خفيٍّ يصعب تحديده أو إثباته، مثل إعطاء الأولوية للمرشحين من نفس الجنس أو العرق في عملية التوظيف.

التمييز المنهجي: قد تُصبح بعض الممارسات التمييزية جزءًا من ثقافة المؤسسة، ممّا يُصعّب تغييرها. على سبيل المثال، قد تعتمد بعض المؤسسات على شبكات التواصل الشخصية في عملية التوظيف، ممّا يُؤدّي إلى استبعاد المجموعات المهمّشة.

سادسا - يوجد أثر بين القيادة الإبداعية في التمييز المؤسسي:

يشير التأثير الإيجابي بينهما إلى تعزيز المساواة والتنوع يمكن للقيادة الإبداعية أن تُساهم في تعزيز المساواة والتنوع في المؤسسات من خلال: خلق بيئة عملٍ آمنةٍ وشاملةٍ لجميع الموظفين، بغض النظر عن خلفيتهم أو انتمائهم وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، دون خوفٍ من التمييز أو الانتقام، واتّخاذ قراراتٍ عادلةٍ وموضوعيةٍ في جميع مجالات العمل وابتكار حلولٍ جديدةٍ لمكافحة التمييز من للقيادة المبدعين لابتكار حلولٍ جديدةٍ لمكافحة التمييز المؤسسي، مثل:

- برامج التوعية والتدريب التي تُساعد الموظفين على فهم التمييز وآثاره.
- سياساتٍ وممارساتٍ تُعزّز المساواة والتنوع في عملية التوظيف والترويج.
- مبادراتٍ تُشجّع على الحوار والتفاهم بين مختلف مجموعات الموظفين.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرف بصفة عامة عن المؤسسة ال بالوادي وذلك بتعريف المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي نشأتها وهيكلها بالإضافة إلى أهم خدماتها التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة بحيث أظهرت النتائج أهمية التطبيق القيادة الإبداعية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي.

الخاتمة

خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، وذلك من خلال عرض فصلين الفصل الأول ويتعلق بالجانب النظري، أما الفصل الثاني فيخص الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية والتي تتمثل في عينة تتكون من مجموعة من العاملين في المؤسسة التجارية موبيليس فرع الوادي، بجمع فروعها حيث تم توزيع الاستبانة العاملين بالمؤسسة. ومن خلال الفصل النظري والميداني في دراستنا التي تناولناها، الذي أردنا إسقاطه على الواقع العملي المعترف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالتطبيقية والتي تمكننا من الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بما وتذكرها في ما يلي:

أولاً: النتائج النظرية:

- في ضوء الأدبيات النظرية التي طرحت حول متغيري الدراسة استنتجنا ما يلي:
- هناك مجموعة من المعوقات التي تحول في الغالب دون نجاح التطبيق الفعال للمبادئ القيادة الإبداعية وهو ما يجعل الآثار المترتبة عنها تتفاوت ما بين الإيجابية والسلبية.
- في ما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل العمل كما أن المهارات الإبداعية تحتل الدرجة العالية تأثيراً على العاملين من باقي المهارات.
- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز المؤسسي.
- يعد التميز المؤسسي الأساس لكسب الميزة التنافسية في عصر المعرفة والمعلومات.
- إن تحقيق التميز المؤسسي يكون من خلال التكيف مع المتغيرات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية والعمل على تحسين المستمر من أجل النمو ومنه تحقيق البقاء.

ثانياً النتائج التطبيقية: من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- تم قبول الفرضية الرئيسية والتي مفادها: ما هو أثر استخدام القيادة الإبداعية لتحقيق التميز المؤسسي؟ وما واقع ذلك على مستوى المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي؟
- من خلال تحليل ودراسة البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الوظيفة الحالية تبين وجود تنوع في خصائص مجتمع الدراسة، وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أكثر على الفئة الشابة والفئات ذات مستوى تعليمي عالي.
- المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديهم المعلومات الكافية لأداء عملهم.

- المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية بارزة لتدريب مواردها البشرية وتعتبره ركيزة أساسية لرفع من مستواهم وتحسين كفاءاتهم المهنية
- إعطاء الحرية لاتخاذ القرارات والتشجيع على تحمل المسؤوليات الناتجة عنها.
- أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تطبيق استراتيجيات تمكن مواردها البشرية والسعي إلى جعلهم جزء لا يتجزأ منها.

ثالثا: اختبار الفرضيات:

بعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المتعلقة بممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية، إلى أنه يوجد علاقة بينهما أي أن المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي، كلما مكنت أهمية التركيز على القيادة الإبداعية وتعزيز لدعم الأداء المؤسسي كان هناك تميز في خدماتها مما يؤدي إلى وصولها للتميز المؤسسي، الذي يعتبر أهم أحد الأهداف التي تسعى إليها، وهذا ما يثبت صحة النتائج التطبيقية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لهذه الدراسة والمتمثلة في هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في المؤسسة التجارية موبيليس بالوادي وتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لممارسات القيادة الإبداعية على التميز المؤسسي، حيث تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها إنجاح مشروع القيادة الإبداعية وإيصاله إلى مستوى الذي تتطلع إليه المؤسسة ومن أهم هذه التوصيات تذكر ما يلي:

العمل على الاهتمام بالمستويات الادارة الدنيا من خلال الاصغاء والتنفيذ لآرائهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات.

- الحرص على رفع روح المعنوية بين العاملين وبث روح العمل الجماعي.
- لا بد على القائد ان يكتسب عدة مهارات خاصة في جانب التنمية البشرية والجانب الاقتصادي والنفسي.
- ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم التميز المؤسسي، حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تواجه مختلف المؤسسات المنافسة.
- زيادة الدورات التي تهتم بتعريف المورد البشري لمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية.
- اهتمام الادارة العليا في المؤسسات بالسعي باستمرار لتحقيق مركز متميز جدا.

أفاق الدراسة:

- دراسة مهارات القيادة على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أبعاد القيادة الإبداعية لتحسين من أداء المورد البشري.
- دور نماذج التميز المؤسسي في تطوير أداء المؤسسات

قائمة المصادر والمراجع

1. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دون طبعة دار الريان، الأردن، 2014.
2. إسرائ نجم الدين عبد الله وعلي حسون فندي، تأثير القيادة الإبداعية في راس مال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2022.
3. إسرائ نجم، عبد الله واد علي، حسون فندي، تأثير القيادة الإبداعية في راس المال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض الكليات، جامعة بغداد، العدد 05، بغداد، 2022.
4. حسين ياسين طعمه، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار الصفاء، عمان، ط1، سنة 2009.
5. رزوق كوثر، والحديدي حسن، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، سنة 2011.
6. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظري والتطبيقي، عالم الكتب مصر، سنة 2012.
7. سامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
8. سعد علي العزي، نظرية المنظمة والسلوك الإداري، الذكرة للنشر والتوزيع، ط 1، بغداد سنة 2016.
9. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج الأردن، سنة 2008.
10. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية المنصورة، ط 01، سنة 2009.
11. قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010.
12. مها فهد الشمrani، أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هبة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 06، العدد 58، سنة 2023.
13. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة للنشر والتوزيع، سنة 2021.
14. محمد حسين محمد رشيد، الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار الصفاء عمان، سنة 2008.

15. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة علوم في العلوم الاقتصادية بسكرة قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.
16. ابراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فرع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، سنة 2016-2017.
17. ابراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة، من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلةم، غير منشورة فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017.
18. أبو عودة محمود إسماعيل، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، سنة 2018.
19. أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، حمورة بسكرة، أطروحة مقدمة شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، سنة 2021-2022.
20. الغنيمي بدر محمد، أثر القيادة الإبداعية امن وحماية الشخصيات المهمة، قسم الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جامعة السعودية، سنة 2001.
21. المصري إبراهيم، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، سنة 2015.
22. أمينة زريقي، نادية عزي، دور التمكين الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الوكالة التجارية موبيليس تبسة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2019/2020.
23. بروببة فهيمه، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019-2020.

24. رجاء الله الرفاعي، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع كلية التربية، جامعة السعودية، سنة 2013.
25. زين العابدين بن عبد الحفيظ وآخرون، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، عام، 2010.
26. سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز ال الحسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بن تميم قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السعودية، 2018.
27. سامي عبد الكريم الرحاحلة، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديريات المدارس الثانوية والحكومية في محافظة عمان، الأردن سنة 2002.
28. طوالة، توفيق، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
29. علاق سارة، تأثير تمكين العاملين على التميز المؤسسي دراسة حالة الجزائرية للمياه، مذكرة مقدمة لنيل ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، سنة 2020/2019.
30. محمد حسن الطيب عدلان د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
31. محمد عوض مالح، دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، سنة 2021.
32. نادية زوزال، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة سنة 2016.
33. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، بجامعة الأقصى، سنة 2016.

34. وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج لنيل ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، سنة 2016.
35. وسام بنت مشعل الغمس، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج مقدم لاستكمال مطالب الحصول على درجة ماجستير الأدب في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، سنة 2016/2015.
36. يزن سمير صالح، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الاونروا في دمشق، لنيل درجة الماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
37. يوسف عبد عطية ابو بحر، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول في درجة الماجستير، في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة سنة 2018.

الملتقيات والمجلات:

38. م م فراس حسن رشيد، م م سجاد خلف حسين، م م مزهر عبد الله أحمد، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، مجلد 15، العدد 47، سنة 2019.
39. الشهراني صقر، الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بقلق الاختبار والتحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، المجلة الدولية للتنمية، المجلد 01، العدد 07، سنة 2018.
40. العطوى رويدا محمد، وكائنان فواز عبد الحميد، أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي كأحد مدخل تحقيق رؤية 2023 للكرة الأرضية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، المجلد 04، العدد 02، 2018.
41. بلعيد حياة ، عراب فاطمة الزهراء ، صديقي خضراء ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد . المجلد 13 ، العدد 1، سنة 2022.
42. بلعيد حياة وعراب فاطمة الزهراء وصديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 1، سنة 2022.

43. بوزورين فيروز و يعلي فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في التنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2021.
44. جامعة طاهري محمد، دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10، العدد 03، سبتمبر 2022.
45. حشروف اسامة ولعجال يحي، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد 19، العدد 01، جانفي 2020.
46. سارة زرغوط وسامي بسمة، القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الإبداع، مقارنة مفاهيمه، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، مجلد 04، العدد 02، سنة 2021.
47. سامي سليم سالم أبو طه وحسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني قطاع غزة، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019.
48. سامي سليم سالم أبو طه، حسن محمد عبد العال، دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، غزة، جوان 2019.
49. ضيف هارون، از قدري عبد الناصر، دور القيادة الإبداعية في عملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، مجلة التربية البدنية والرياضية، المجلد 01 العدد 00، سنة 2022.
50. عبد الله محمد طاهر، رنا خير الدين، هبة خالد بوبكر، دور القيادة الإبداعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 02، سنة 2023.
51. علي موات سعد السوداني و باسم رسمي ثميل الفهداوي، الرؤية والرسالة واثرها في التميز المؤسسي، دراسة حالة في بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 16، العدد 52، سنة 2020.

52. فدوى ابو حسن محمد فرح، مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على القيادات العليا والوسطي في شركة MTN سودان للإتصالات، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 16، العدد 2 نديسمبر 2019.
53. لالوسي عبد الوهاب عبد الفتاح، التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي، دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، مجلد 02، العدد 05، سنة 2016.
54. لعمور رميلة، بن عبد السلام آمال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافة اقتصادية، العدد 01 افريل 2017.
55. م م علي جبير الهيتي، القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي، دراسة تحليلية في مديرية تربية الانبار، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 05، العدد 04، سنة 2023.
56. م م فراس حسن رشيد، م.م. سجاد خلف حسين، م.م. مزهر عبدالله أحمد، دور أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 15 العدد 47 سنة 2019.
57. مختار إبراهيمي، سامية إبراهيمي، مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.
58. نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 6، سنة 2020.
59. هريو دزاير، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، مجلد 08، عدد 01، 2022.
60. وردة حواطي وأحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة عينة شركة التأمينات بولايي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، جامعة الجلفة، العدد 03، سنة 2020.
61. Spss: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الاحصائية للبيانات تظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو وهو من احد البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف

المجلات (هشام بركات بشير الحسن، تحليل باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الالكتروني، مصر، سنة 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

62. BAER, M THE STRENGTH-OF-WEAK-TIES PERSPECTIVE ON CREATIVITY: A COMPREHENSIVE EXAMINATION AND EXTENSION," JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY.2010 .N (95).PP, 592-601.
63. Ahmed hassan alshekhi. D osama abdul rehman mujallid .the role creative leadership in achievig instional excellence .journal of economic administrativ and legal sciences (jeals) vol 7 issue 13 (2023) p 16.
64. Ahmed Hassan alshekhi, D Osama Abdul Rahman mujallid .the role creative leadership in achieving instional excellence .journal of economic administrative and legal sciences (jeals) vol 7 issue 13 (2023) p 22.
65. Azzam Abou Moghli, "Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence", International Business Research, Vol.8,N. 3,2015p156.
66. Zohair H. Al-Zoubi, Hytham M. Bany Issa and Fawwaz Y. Musallam, The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance, journal education sciences, Department of Educational Foundations and Administration, College of Educational Sciences, The Hashemite University, Zarqa , Jordan,Sci,13, 163,pp,3-16
67. Zohair H. Al-Zoubi, Hytham M. Bany Issa and Fawwaz Y. Musallam, The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance, journal education sciences, Department of Educational Foundations and Administration, College of Educational Sciences,
68. The Hashemite University, Zarqa , Jordan,Sci,13, 163,pp,3-16.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01
الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أخي الفاضل...أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله.. تحية طيبة وبعد:
يسرنا أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، ونلفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد أعد بمهدف إعداد مذكرة ماستر في
علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول:

" ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية.. دراسة حالة "

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما
نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم. أشكر لكم
حسن تعاونكم.. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

قائمة الملاحق

الجزء الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة (×) في الخيار المناسب

				ذكر	أنثى
الجنس :					
العمر :	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
المؤهل العلمي :	ثانوي	تفقي سامي	جامعي	دراسات عليا	
سنوات العمل بالمؤسسة :	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	
الوظيفة الحالية :	المصالح الإدارية	المصالح المالية	المصالح التجارية	المصالح التقنية	

الجزء الثاني : محاور الدراسة

ضع علامة (×) في الخيار المناسب

المحور الأول : القيادة الإبداعية					
حساسية المشكلات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتوقع قيادة المؤسسة مشكلات العمل قبل حدوثها				
02	تتعاون قيادة المؤسسة مع العاملين في جمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل				
03	يعمل قائد المؤسسة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة				
04	تحرص قيادة المؤسسة على قراءة اقتراحات الموظفين				
المتابعة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	يتقبل قائد المؤسسة الافكار الجديدة				
06	يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته				
07	يمتلك القائد القدرة على تأثير في الرؤوسين				

قائمة الملاحق

					المبادرة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتبع قائد المؤسسة خطط لأصحاب الابتكار و الإبداع في أداء المهام	09
					يتصرف القائد في المؤسسة بالسرعة والحكمة في المواجهة المختلفة	10
					تعمل القيادة في المؤسسة على توفير الامكانيات والوسائل اللازمة لبيئة عمل جيدة	11
					يقوم القادة في المؤسسة بترشيد الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	12
					المرونة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تتفاعل قيادة المؤسسة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل	13
					تتعامل قيادة المؤسسة مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناء	14
					تقوم قيادة المؤسسة بالتحديث المستمر في أساليب العمل	15
					توفر القيادة قنوات للعاملين لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة	16
المحور الثاني: التميز المؤسسي						
					العبارات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تشعر بأن الموارد والأدوات المقدمة لك من قبل المؤسسة تساعدك في تحقيق التميز في عملك	17
					تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	18
					تشعر بأن المؤسسة تسهل الابتكار وتشجع على التجربة الجديدة لتحقيق التميز في الأداء	19
					تعمل المؤسسة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	20
					هناك تبادل وتفاعل فعال للمعرفة والخبرات بين الموظفين	21
					تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها وبشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها	22
					تتبنى الشركة أهداف استراتيجية على حسب حاجات الزبائن	23
					يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المرجوة	24
					تخضع عمليات تقديم الخدمات الى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	25
					تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الخدمائية	26

أشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق 02
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم ولقب الاستاذ	الرقم
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	مفيد عبد اللاوي	01
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	عزري أمين	02
أستاذ التعليم العالي - جامعة الوادي	عبد الحق طير	03
أستاذ محاضر - جامعة الوادي	ريم بن عيسى	04
أستاذ مساعد - جامعة الوادي	بن خيرة سامي	05

الملحق رقم 03
مخرجات برنامج spss

Statistics		
الجنس		
N	Valid	30
	Missing	0

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53.3	53.3	53.3
	أنثى	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics		
العمر		
N	Valid	30
	Missing	0

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 31-40	11	36.7	36.7	36.7
	سنة 41-50	14	46.7	46.7	83.3
	أكثر من 50 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics		
المؤهل العلمي		
N	Valid	30
	Missing	0

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	10.0	10.0	10.0
	تقني سامي	5	16.7	16.7	26.7
	جامعي	17	56.7	56.7	83.3
	دراسات عليا	5	16.7	16.7	100.0

Total	30	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

Statistics		
سنوات العمل بالمؤسسة		
N	Valid	30
	Missing	0

سنوات العمل بالمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	1	3.3	3.3	3.3
	سنوات 6-10	2	6.7	6.7	10.0
	سنوات 11-15	9	30.0	30.0	40.0
	اكثر من 15 سنه	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics		
الوظيفة الحالية		
N	Valid	30
	Missing	0

الوظيفة الحالية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المصالح الادراية	1	3.3	3.3	3.3
	المصالح المالية	1	3.3	3.3	6.7
	المصالح التجارية	15	50.0	50.0	56.7
	المصالح التقنية	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics		
------------	--	--

		تنوع قيادة المؤسسة بالمشكلات العمل قبل حدوثها	تتعاون قيادة المؤسسة مع العاملين في جمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل	يعمل قائد المؤسسة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة	تحرص قيادة المؤسسة على قراءة اقتراحات الموظفين
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.7667	2.3667	2.2333	1.7000
Std. Deviation		.67891	.61495	.72793	1.02217
Sum		83.00	71.00	67.00	51.00

تنوع قيادة المؤسسة بالمشكلات العمل قبل حدوثها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	8	26.7	26.7	30.0
	محايد	18	60.0	60.0	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتعاون قيادة المؤسسة مع العاملين في جمع المعلومات اللازمة لحل المشاكل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	70.0	70.0	70.0
	محايد	7	23.3	23.3	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يعمل قائد المؤسسة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	22	73.3	73.3	80.0
	محايد	3	10.0	10.0	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تحرص قيادة المؤسسة على قراءة اقتراحات الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق بشدة	18	60.0	60.0	60.0
	موافق	6	20.0	20.0	80.0
	محايد	3	10.0	10.0	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics						
		يتقبل قائد المؤسسة الأفكار الجديدة	يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته	يمتلك القائد القدرة على تأثير في المرؤوسين	يقف القائد في قدراته لتحقيق الأهداف	يتبع قائد المؤسسة خطط لأصحاب الابتكار و الإبداع في أداء المهام
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.7000	2.5333	2.5333	2.0000	1.6667
Std. Deviation		1.02217	.81931	.77608	1.23176	.88409
Sum		51.00	76.00	76.00	60.00	50.00

Statistics						
		يتصرف القائد في المؤسسة بالسرعة والحكمة في المواجهة المختلفة	تعمل القيادة في المؤسسة على توفير الامكانيات والوسائل اللازمة لبيئة عمل جيدة	يقوم القادة في المؤسسة بتتمين الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	تتفاعل قيادة المؤسسة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل	تتعامل قيادة المؤسسة مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناء
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.1667	2.3000	2.8000	1.7000	2.2000
Std. Deviation		.64772	.79438	.80516	1.08755	.80516
Sum		65.00	69.00	84.00	51.00	66.00

Statistics						
		تقوم قيادة المؤسسة بالتحديث المستمر في أساليب العمل	توفر القيادة قنوات للعاملين لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة	تشعر بأن الموارد والأدوات المقدمة لك من قبل المؤسسة تساعدك في تحقيق التميز في عملك	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	تشعر بأن المؤسسة تسهل الابتكار وتشجع على التجربة الجديدة لتحقيق التميز في الأداء
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.6667	2.1333	2.8000	1.8000	1.9667
Std. Deviation		.71116	.73030	.61026	.92476	.96431
Sum		80.00	64.00	84.00	54.00	59.00

Statistics						
		تعمل المؤسسة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	هناك تبادل وتفاعل فعال للمعرفة والخبرات بين الموظفين	تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها وبشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها	تبنى الشركة أهداف استراتيجية على حسب حاجات الزبائن	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المرجوة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.6667	2.1333	2.8000	1.8000	1.9667
Std. Deviation		.71116	.73030	.61026	.92476	.96431
Sum		80.00	64.00	84.00	54.00	59.00

N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.7667	2.2667	2.2333	2.8667	1.8333
Std. Deviation		3.80275	.82768	.93526	3.54997	1.01992
Sum		83.00	68.00	67.00	86.00	55.00

Statistics						
		تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين			تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الخدمائية	
N	Valid	30		30		
	Missing	0		0		
Mean		2.3667		3.0000		
Std. Deviation		.80872		1.17444		
Sum		71.00		90.00		

يتقبل قائد المؤسسة الافكار الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	63.3	63.3	63.3
	موافق	3	10.0	10.0	73.3
	محايد	6	20.0	20.0	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يميل القائد للأعمال التي فيها تحدي لقدراته					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	17	56.7	56.7	60.0
	محايد	7	23.3	23.3	83.3
	غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يمتلك القائد القدرة على تأثير في المرؤوسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	63.3	63.3	63.3

	محايد	6	20.0	20.0	83.3
	غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتفق القائد في قدراته لتحقيق الأهداف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	14	46.7	46.7	46.7
	موافق	9	30.0	30.0	76.7
	محايد	1	3.3	3.3	80.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتبع قائد المؤسسة خطط لأصحاب الابتكار و الإبداع في أداء المهام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	56.7	56.7	56.7
	موافق	7	23.3	23.3	80.0
	محايد	5	16.7	16.7	96.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتصرف القائد في المؤسسة بالسرعة والحكمة في المواجهة المختلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	23	76.7	76.7	83.3
	محايد	3	10.0	10.0	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل القيادة في المؤسسة على توفير الامكانيات والوسائل اللازمة لبيئة عمل جيدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	24	80.0	80.0	83.3

	غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يقوم القادة في المؤسسة بتبني الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	7	23.3	23.3	30.0
	محايد	16	53.3	53.3	83.3
	غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتفاعل قيادة المؤسسة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	66.7	66.7	66.7
	موافق	2	6.7	6.7	73.3
	محايد	5	16.7	16.7	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتعامل قيادة المؤسسة مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	19	63.3	63.3	76.7
	محايد	4	13.3	13.3	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تقوم قيادة المؤسسة بالتحديث المستمر في أساليب العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0

	موافق	5	16.7	16.7	26.7
	محايد	21	70.0	70.0	96.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

توفر القيادة قنوات للعاملين لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	17	56.7	56.7	73.3
	محايد	7	23.3	23.3	96.7
	غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تشعر بأن الموارد والأدوات المقدمة لك من قبل المؤسسة تساعدك في تحقيق التميز في عملك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	موافق	6	20.0	20.0	23.3
	محايد	21	70.0	70.0	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	14	46.7	46.7	46.7
	موافق	10	33.3	33.3	80.0
	محايد	4	13.3	13.3	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تشعر بأن المؤسسة تسهل الابتكار وتشجع على التجربة الجديدة لتحقيق التميز في الأداء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
	موافق	12	40.0	40.0	76.7
	محايد	4	13.3	13.3	90.0
	غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	33.3	33.3	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	محايد	2	6.7	6.7	80.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	93.3
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	96.7
	22.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

هناك تبادل وتفاعل فعال للمعرفة والخبرات بين الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	موافق	19	63.3	63.3	73.3
	محايد	6	20.0	20.0	93.3
	غير موافق	1	3.3	3.3	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بالرقابة على مختلف عملياتها وبشكل مستمر من أجل تحسين الدائم في خدماتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	17	56.7	56.7	73.3
	محايد	5	16.7	16.7	90.0
	غير موافق	2	6.7	6.7	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	
تتبنى الشركة أهداف استراتيجية على حسب حاجات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
	موافق	16	53.3	53.3	70.0
	محايد	5	16.7	16.7	86.7
	غير موافق	2	6.7	6.7	93.3
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	96.7
	21.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المرجوة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	16	53.3	53.3	53.3
	موافق	5	16.7	16.7	70.0
	محايد	7	23.3	23.3	93.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تخضع عمليات تقديم الخدمات إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	19	63.3	63.3	70.0
	محايد	5	16.7	16.7	86.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الخدمائية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	5	16.7	16.7	53.3
	غير موافق	13	43.3	43.3	96.7
	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	المشكلات. الحساسية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز للمؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.507	5.74530

a. Predictors: (Constant), المشكلات. الحساسية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1016.464	1	1016.464	30.794	.000 ^b
	Residual	924.236	28	33.008		
	Total	1940.700	29			

a. Dependent Variable: التميز للمؤسسي

b. Predictors: (Constant), المشكلات. الحساسية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.226	4.044		.550	.586
	المشكلات. الحساسية	2.391	.431	.724	5.549	.000

a. Dependent Variable: التميز للمؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	المثابرة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.444	.424	6.20695

a. Predictors: (Constant), المثابرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	861.966	1	861.966	22.373	.000 ^b
	Residual	1078.734	28	38.526		
	Total	1940.700	29			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), المثابرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.580	3.036		3.485	.002
	المثابرة	1.519	.321	.666	4.730	.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	المبادرة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.295	.270	6.99173

a. Predictors: (Constant), المبادرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	571.939	1	571.939	11.700	.002 ^b
	Residual	1368.761	28	48.884		
	Total	1940.700	29			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), المبادرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.082	4.516		2.011	.054
	المبادرة	1.659	.485	.543	3.421	.002

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	المبرونه ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623 ^a	.388	.366	6.51497

a. Predictors: (Constant), المرونة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	752.246	1	752.246	17.723	.000 ^b
	Residual	1188.454	28	42.445		
	Total	1940.700	29			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	5.826	4.455		1.308	.202
	المرونة	2.077	.493	.623	4.210	.000

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة, المشكلات الحساسية, المبادرة, المثابرة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.513	5.70614

a. Predictors: (Constant), المرونة, المشكلات الحساسية, المبادرة, المثابرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1126.699	4	281.675	8.651	.000 ^b

Residual	814.001	25	32.560		
Total	1940.700	29			

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

b. Predictors: (Constant), المرونة, المشكلات الحساسة, المبادرة, المثابرة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.097	4.821		.228	.822
	المشكلات الحساسة	1.506	.651	.456	2.313	.029
	المثابرة	.506	.567	.222	.893	.380
	المبادرة	-.114	.672	-.037	-.170	.867
	المرونة	.658	.678	.197	.970	.341

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

CORRELATIONS

/VARIABLES=المشكلات الحساسة التميز المؤسسي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created	24-MAY-2024 13:29:27	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Galaxynet\Documents \ثورية\ثورية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= المشكلات. الحساسية التميز المؤسسي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.16
	Elapsed Time	00:00:00.22

Correlations

		المشكلات. الحساسية	التميز المؤسسي
المشكلات. الحساسية	Pearson Correlation	1	.724**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التميز المؤسسي	Pearson Correlation	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES= المتابعة التميز المؤسسي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	24-MAY-2024 13:31:07	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Galaxynet\Documents \ثورية\ثورية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=المثابرة التميزلؤوسسي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIR WISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		المثابرة	التميزلؤوسسي
المثابرة	Pearson Correlation	1	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التميزلؤوسسي	Pearson Correlation	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المبادرة التميزلؤوسسي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created		24-MAY-2024 13:31:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\Galaxynet\Documents \ثورية\ثوريه.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=المبادرة التميزلؤوسسي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIR WISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		المبادرة	التميزلؤوسسي
المبادرة	Pearson Correlation	1	.543**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	30	30
التميزلؤوسسي	Pearson Correlation	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=المرونه التميزلؤوسسي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created		24-MAY-2024 13:31:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\Galaxynet\Documents \ثورية\ثورية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=المرونه التميزلؤوسسي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIR WISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

Correlations

		المرونه	التميزلؤوسسي
المرونه	Pearson Correlation	1	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التميزلؤوسسي	Pearson Correlation	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=القيادة.الايداعية التميزلؤوسسي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created		24-MAY-2024 13:33:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\Galaxynet\Documents \ثورية\ثوريه.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= القيادة.الايذاعية التميزالمؤسسي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		القيادة.الايذاعية	التميزالمؤسسي
القيادة.الايذاعية	Pearson Correlation	1	.725**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التميزالمؤسسي	Pearson Correlation	.725**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).